Université de Lorraine

UFR connaissance de l'Homme

Une analyse de l'expérimentation et de la diffusion en Lorraine des revendications syndicales de « la prise en charge des discontinuités d'emploi » portées au niveau confédéral par la CGT et par la CFDT

Thèse

Présentée et soutenue publiquement le 3 juillet 2013

en vue de l'obtention du

Doctorat en sociologie

Par **Benoît Scalvinoni**

Directeur de Thèse : Monsieur Joseph Romano, Maître de conférences en sociologie habilité à diriger des recherches, Université de Lorraine.

Membres du jury :

Monsieur Bernard Friot, Professeur émérite de sociologie, Université Paris-Ouest-Nanterre.

Monsieur Dominique Andolfatto, Professeur de sciences politiques, Université de Bourgogne.

Monsieur Claude Didry, Directeur de recherches au CNRS, ENS Cachan.

Monsieur Lionel Jacquot, Maître de conférences en sociologie habilité à diriger des recherches, Université de Lorraine.

Université de Lorraine

UFR connaissance de l'Homme

Une analyse de l'expérimentation et de la diffusion en Lorraine des revendications syndicales de « la prise en charge des discontinuités d'emploi » portées au niveau confédéral par la CGT et par la CFDT

Thèse

Présentée et soutenue publiquement le 3 juillet 2013

en vue de l'obtention du

Doctorat en sociologie

Par **Benoît Scalvinoni**

Directeur de Thèse : Monsieur Joseph Romano, Maître de conférences en sociologie habilité à diriger des recherches, Université de Lorraine.

Membres du jury :

Monsieur Bernard Friot, Professeur émérite de sociologie, Université Paris-Ouest-Nanterre.

Monsieur Dominique Andolfatto, Professeur de sciences politiques, Université de Bourgogne.

Monsieur Claude Didry, Directeur de recherches au CNRS, ENS Cachan.

Monsieur Lionel Jacquot, Maître de conférences en sociologie habilité à diriger des recherches, Université de Lorraine.

L'Université Nancy 2 n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Que veuillent bien trouver ici l'expression de ma gratitude,

Joseph Romano, pour ses nombreux conseils et encouragements, mais aussi pour avoir accepté de devenir mon nouveau directeur de thèse lorsque je me suis réinscrit à Nancy, afin de me permettre de bénéficier pendant trois ans d'une bourse régionale.

Bernard Friot parce qu'il a bien voulu, pour la même raison, accepter de jouer un rôle un peu plus modeste de codirecteur de la thèse. Son soutien et son aide ont été décisifs.

Les membres du Jury.

Mes « collègues de travail », et néanmoins des amis précieux, Mara, Émilie, Christophe, Nicolas, qui ont été d'une aide inestimable et en ayant abattu un gros boulot pour m'aider à boucler le travail. Mention particulière à Émilie qui aura toujours été le premier de mes lecteurs.

Mon directeur de DEA, Rachid, qui a m'a encouragé à m'inscrire en thèse et m'a aidé à intégrer le GREE. Virginie, dit « madame VV », que je suis venu très régulièrement déranger toutes ces années, ces fameux « time shit » ! Les membres de mon laboratoire.

Mes pensées vont à mes parents, peut-être encore plus soulagés que moi que l'affaire se termine. À mon jeune frère Maxence et à ma sœur Pauline ainsi que son professeur d'Alexandre.

Je tiens à saluer mes vieux copains Julien dit « Toulalan » ou encore « Le Zohan » et Mathieu dit… mais mieux vaut taire ses nombreux surnoms, pour tous les bons moments, et aussi pour avoir participé à la correction du manuscrit.

Et s'ils n'ont pas un rapport direct avec la thèse, je souhaite faire ce petit clin d'œil à mes amis que je m'excuse d'avoir délaissé pour LA cause :

Fabien « Sir Perceval » et Charlène. Pitié pas la chenille ! Jean-Loup, Mika, Cléa et… suspense. Konichiwa ! Aux jeunots : Vivien « cap d'Agde », Camille « J'adore la… », Amandine malgré son peu d'assiduité à mes cours, Hélène bien qu'elle râle sempiternellement, Ophélie qui râle pas mal aussi, Marion « Joudi », Julie, malgré sa manie de toujours vouloir me vendre un téléphone plus récent. David, pour les shooters servis toutes ces années. Au bostonien que j'aime bien quand même « Mam ». Le jersey jaune était pas meilleur cette saison. Dimitri « Maître Sako », l'autre responsable en chef, avec moi-même, du goûter, une tâche énorme.

Je souhaite enfin témoigner mon amour à Séverine qui malgré mes angoisses, mes humeurs, mes problèmes, a toujours été présente à mes côtés.

À mon grand-père, Maurice, et à ses *copains*, comme il disait, qui ont partagé son sort à Mauthausen et Ebensee.

À ma grand-mère, Reine.

Sommaire

Introduction générale

Cette thèse propose d'étudier la manière par laquelle des revendications syndicales relatives à l'emploi portées par la Confédération générale du travail (CGT) et la Confédération française démocratique du travail (CFDT) se diffusent et se concrétisent dans les pratiques des militants à un niveau local, en l'occurrence sur le territoire lorrain. Au-delà, poser cette question nous fera nous interroger sur l'autonomie de ces confédérations et leur capacité à peser dans le système des relations professionnelles.

Afin d'introduire mon propos, je m'attacherai dans un premier temps à décrire l'objet et les questionnements généraux de la thèse, à savoir les revendications portées par la CFDT et par la CGT visant à réguler les mobilités professionnelles en agissant contre la dualisation et la précarisation tendancielles de l'emploi (section I). Il s'agit des revendications pour une « *sécurisation des parcours professionnels* » (CFDT) et pour « *un nouveau statut du travail salarié* » (CGT). Nous allons voir qu'elles sont très différentes, mais je les désignerai sous le terme générique de « prise en charge des discontinuités d'emplois ». Dans un second temps, je rappellerai quelle est la problématique de la thèse, et développerai les enjeux qui en découlent (section II). En effet, l'objectif le plus large de cette thèse est d'analyser la manière par laquelle ces revendications, qui sont construites et promues avant tout au niveau des confédérations syndicales, réussissent à orienter les pratiques syndicales locales. Or ces mêmes revendications renvoient également à des stratégies syndicales visant des interventions sur l'emploi divergentes et posent plus largement la question de l'autonomie et de la capacité d'action des organisations professionnelles dans le système des relations professionnelles. C'est à partir de cette dernière question que se dessine véritablement la problématique de recherche. Dans un troisième temps, je confronterai les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emplois à un ensemble de travaux et de discours académiques et experts qui traitent, comme le font les revendications syndicales, les phénomènes de dualisation et de précarisation de l'emploi (section III). En effet, pour pleinement saisir la portée des revendications syndicales, il conviendra de les confronter à cette littérature non-syndicale à laquelle font écho différemment la CGT et la CFDT. Je montrerai que la majorité de ces travaux académiques et experts s'inscrit dans une communauté d'inspiration privilégiant la logique libérale dominante. Enfin, je finirai cette introduction générale par un bref retour sur le matériel utilisé et les arbitrages méthodologiques opérés (section IV). Je détaillerai l'organisation de la thèse ainsi que les enquêtes réalisées. Ces dernières ont principalement cherché à mesurer la portée des revendications confédérales à travers l'examen de

négociations d'entreprises en proie à des difficultés économiques, mais aussi à travers des expérimentations menées à l'échelle régionale par les responsables syndicaux lorrains.

Section I : Objet et questionnements généraux de la thèse

Le 11 janvier dernier, les partenaires sociaux, tout au moins une majorité des organisations patronales et des confédérations syndicales représentatives des salariés habilitées à négocier des accords nationaux interprofessionnels (ou ANI), concluaient un accord collectif sur « un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés ». On voit dans son intitulé que l'un des principaux objectifs recherchés par l'ANI est de renforcer la « *sécurisation des parcours professionnels* » des salariés. Assez rapidement, un assez grand nombre de journalistes, d'hommes politiques, de hauts responsables syndicaux s'y réfèrera en évoquant un accord de « flexicurité » ou encore de « flexisécurité ». Loin d'être un évènement isolé, on peut dire de la conclusion de cet ANI qu'elle poursuit un mouvement plus ancien participant à une triple activation du service public de l'emploi, des demandeurs d'emploi, et de leurs ressources. La genèse de ce processus remonte au début des années quatre-vingt-dix, par la signature, en 1992, d'un protocole d'accord pour l'UNEDIC[1] instaurant une dégressivité des allocations chômage. Le premier janvier 2001, la signature d'une nouvelle convention relative « à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage » prolonge ce mouvement par la mise en place du projet d'action personnalisé (ou PAP) dans le cadre du plan d'aide au retour à l'emploi (ou PARE) qui oblige l'individu, à partir du sixième mois du chômage et pour continuer à bénéficier d'une indemnisation, à se rendre mensuellement à un entretien avec son conseiller. Ainsi, ce nouvel accord a principalement pour conséquence de contractualiser la recherche d'emploi. Comme le fait noter Jean-Pascal Higelé, la stricte logique d'indemnisation du chômage s'efface alors au profit de celle d'une activation des chômeurs. Il constate : « *L'individu est stigmatisé comme étant responsable de sa situation du fait de ses carences d'employabilité puisque c'est par son adaptation aux contraintes du marché – répondre aux bonnes offres via le bilan de ses compétences ; savoir rédiger un CV*

---

[1] Pour rappel, L'UNEDIC était l'institution de la gestion financière de l'assurance chômage, et l'ANPE l'organisme de placement des chômeurs. Les deux organismes ont fusionné en 2009 pour donner naissance au Pôle Emploi.

ou une lettre de motivation ; suivre des formations dans des secteurs en tensions, etc. – que le demandeur d'emploi est censé arriver à un reclassement professionnel. »[2]. La substitution, en 2005, du projet personnalisé d'accès à l'emploi (ou PPAE) au PAP, l'accord national interprofessionnel conclu le 11 janvier 2008 relatif à « la modernisation du marché du travail », la fusion négociée en 2008 entre l'ANPE et l'UNEDIC qui voit – sous l'argument d'une simplification administrative passant par la création d'un guichet unique d'accueil du « demandeur d'emploi » – la création du Pôle Emploi, constituent d'autres étapes phares de ce processus. L'ANI du 11 janvier 2013, dont les dispositions sont retranscrites dans un projet de loi sur l'emploi adopté par l'Assemblée nationale le XXXX, continue donc ce mouvement, entre autres par le biais de la mise en place du « contrat de sécurisation des parcours professionnels » qui réaffirme une logique d'activation forte, laquelle prévoit notamment la suppression de l'allocation si l'individu refuse une action de reclassement ou refuse à deux reprises une « *offre raisonnable d'emploi* ».

Du côté des acteurs syndicaux, il est à noter que la CFDT, la CFE-CGC[3] et la CFTC[4] sont signataires de l'ANI, à l'inverse de la CGT et de FO[5]. Ces positionnements différents ne sont pas fortuits. À elles seules, la CFDT et la CGT incarnent les deux grandes tendances du syndicalisme national. D'un côté la CGT et FO[6] sont les descendants ou les héritiers du mouvement ouvrier. Elles sont, comme l'écrit par exemple Dominique Andolfatto : « *issues d'un même lignage : le mouvement ouvrier, marqué par les partis aux idées socialistes ou anarchistes du XIX° siècle* »[7]. En ce sens, elles conservent, au moins dans les mémoires, l'image de syndicats d'opposition enclins à assumer la défense de l'emploi et des droits qui y sont attachés. À l'inverse, la CFDT et la CFTC incarnent davantage un syndicalisme s'inscrivant dans un mouvement de réformisme social. Comme le note Antoine Bévort, la CFTC qui voit le jour en 1919 et se réfère dès ses origines à la morale de charité chrétienne continue de nos jours à « *reste[r] profondément marquée par le conservatisme du monde*

---

[2] Jean-Pascal Higelé (sous dir.) : Les transformations des ressources des travailleurs. Une lecture de l'emploi et des droits sociaux en France, Presses universitaires de Nancy, 2010, p.49.
[3] Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres.
[4] Confédération française des travailleurs chrétiens.
[5] Force Ouvrière.
[6] On peut signaler que le nom officiel de FO est en fait CGT-FO. FO est une organisation issue de la CGT, elle-même instaurée en 1895. Elle devient indépendante de la CGT en 1948 à la suite d'une troisième et définitive scission entre les deux organisations. Les deux organisations partagent des idées communes. En théorie, FO se veut être une organisation plus apolitique que la CGT.
[7] Dominique Andolfatto (sous dir.) : Les syndicats en France, Paris, La Documentation française, nouvelle édition, 2007, p.15.

catholique »[8]. Quant à la CFDT, une organisation qui émane directement de la CFTC[9], elle défend « *un syndicalisme indépendant de toute attache religieuse avec l'église et avec toute organisation d'inspiration chrétienne, et alternatif au mouvement d'inspiration communiste* »[10]. La CFE-CGC est un syndicat à part, catégoriel[11]. Par un arrêté ministériel datant de 1966, ces cinq confédérations syndicales jouissent d'une présomption irréfragable de représentativité au niveau national en vertu de laquelle elles n'ont pas à faire la preuve de leur représentativité pour négocier des accords collectifs. En 1966, le droit les érige donc en acteurs incontournables des relations professionnelles, puisque cette disposition juridique leur octroie la capacité de négocier et de signer, avec l'employeur ou les représentants du patronat, des accords s'appliquant à l'ensemble des salariés au niveau de l'entreprise (accords collectifs d'entreprise), de la branche d'activité (accord de branche étendu) ou au niveau national (accord national interprofessionnel). Le bénéfice de la présomption irréfragable de représentativité vient cependant d'être remis en cause par la loi votée le 20 août 2008 relative à « la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail ». Seront désormais considérés comme représentatifs, et pour des durées de quatre ans, les syndicats qui bénéficieront d'une audience électorale minimale de 8%, mesurée à partir des résultats des élections professionnelles se tenant régulièrement dans les entreprises Les résultats viennent à peine d'être connus et mettent fin à différentes hypothèses[12]. Les cinq confédérations syndicales sont maintenues dans leur statut, la CGT, la CFDT, FO, la CFTC et la CGC ayant obtenu respectivement 26,77%, 26%, 15,94%, 9,43% et 9,30% de voix[13]. En face des syndicats de salariés, le MEDEF[14], l'UPA[15] et la CGPME[16] constituent les organisations

---

8 Antoine Bévort : « *Du catholicisme social au réformisme : CFTC et CFDT* », *in* Dominique Andolfatto (sous dir.) : <u>Les syndicats en France</u>, Paris, La Documentation française, nouvelle édition, 2007, p.43.

9 Au début des années 1960, une très large majorité des adhérents de la CFTC souhaite renoncer à toute référence religieuse. La déconfessionnalisation de la CFTC qui a lieu en 1964 voit la création officielle de la CFDT. Une CFTC maintenue, ne représentant que 10% des forces de l'ancien syndicat, coexiste depuis.

10 Ibid., p.46.

11 L'organisation est créée en 1944 et cherche à représenter principalement les cadres.

12 Selon certaines projections, on pouvait attendre à ce que la CFTC n'obtienne pas un score suffisant pour rester une organisation représentative. Avec des résultats similaires, la CFE-CGC aurait *a priori* conservé ce statut en vertu d'une disposition particulière la légitimant et la maintenant en tant que syndicat catégoriel. On supposait parfois que l'UNSA, l'union nationale des syndicats autonomes, l'une des autres confédérations syndicales françaises et jusque-là non officiellement représentatives, aurait pu accéder à ce statut.

13 Source : Ministère du Travail.

14 Mouvement des entreprises de France, organisation fondée en 1998, et anciennement le CNPF ou conseil national du patronat français, organisation elle-même créée en 1945. Elle est, de très loin, l'organisation patronale la plus importante.

15 L'Union professionnelle artisanale, fondée en 1975,

16 Confédération générale des petites et moyennes entreprises, fondée en 1944.

syndicales représentatives du patronat. Ces organisations échappent par ailleurs à la loi du 20 août 2008 sur la redéfinition de la représentativité des organisations syndicales.

Ce travail de thèse s'intéressera aux seules CGT et CFDT pour deux raisons principales. D'une part, elles demeurent incontournables dans le paysage syndical compte tenu de leur audience, et d'autre part, indépendamment de leurs évolutions idéologiques et pratiques récentes, elles incarnent deux stratégies syndicales distinctes et structurantes. Dans sa thèse de sociologie, Jean-Pascal Higelé démontre comment la CFDT se pose, se substituant à FO dans ce rôle au cours des années 1990, en « *partenaire privilégié* » du MEDEF, et plus généralement du patronat français, dans le processus de négociation qui structure le champ des relations professionnelles[17]. La validation des accords nationaux interprofessionnels nécessite au minimum la signature de trois des cinq confédérations syndicales représentatives. Comme le montre Jean-Pascal Higelé, pour que les projets de réforme souhaités par le MEDEF aboutissent, ce dernier doit sceller des alliances avec un partenaire. Le postulat que la CFDT joue le rôle de « partenaire privilégié » renvoie au fait que les positionnements de la CFDT et du MEDEF se rejoignent assez bien, suffisamment en tout cas pour que les deux acteurs défendant par définition des intérêts parfois éloignés s'accordent sur la conclusion d'accords collectifs. Sans épuiser toute la complexité du processus, l'histoire récente des négociations collectives nous amène à considérer que la CFE-CGC et la CFTC se rangent régulièrement à la position de la CFDT. En fait, la fragilité actuelle des organisations syndicales[18] pousse un certain nombre d'entre-elles à se réfugier dans une stratégie de coopération et de cogestion, voire même de codécision. C'est là un des apports du travail de Boyer et Durand que de montrer que les évolutions majeures du syndicalisme semblent le contraindre à faire le « *choix entre intégration et exclusion qui conduit à l'affaiblissement de sa puissance revendicative et de défense des salariés* »[19]. Leur conclusion vient en tout cas décrypter le positionnement pris par la CFDT en tant que partenaire privilégié du MEDEF, et le rôle de coopérant à cette stratégie tenu par la CFTC et la CFE-CGC. Dans le même temps, la CGT, et dans une moindre mesure FO, sont des syndicats plus contestataires dans le paysage des relations professionnelles, incarnent des forces d'oppositions plus virulentes aux

---

[17] Jean-Pascal Higelé : L'alliance MEDEF-CFDT dans la négociation UNEDIC de 2000 : l'affirmation du droit à l'emploi contre le droit au salaire pour les chômeurs, thèse de sociologie, Université de Nancy 2, soutenue publiquement en décembre 2004.

[18] Dont le faible taux de syndicalisation est sa manifestation la plus évidente.

[19] Jean-Pierre Durand, Roger Boyer : L'après-fordisme, éditions Syros, 1998, p.127.

intentions patronales. Que les statistiques nationales[20] montrent qu'elles signent tendanciellement moins d'accords nationaux interprofessionnels que d'autres organisations syndicales est un des indicateurs accréditant la thèse de leur positionnement différent.

Cette thèse ambitionne, par le décryptage de l'évolution des stratégies et des revendications syndicales de la CGT et de la CFDT, d'interroger, par-delà les luttes internes et les positionnements confédéraux, la portée de ces orientations et leur poids dans les processus de négociation menés dans l'entreprise. En plus d'être un indicateur du positionnement des confédérations syndicales, la conclusion de l'ANI du 11 janvier 20013 constitue également une clé de lecture de la divergence et de la confrontation de deux orientations portant sur la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés. L'issue de ces négociations se révèle en effet caractéristique de l'hétérogénéité des stratégies portées par les deux organisations depuis au moins une quinzaine d'années. Dans ce cadre, ma problématique de thèse interrogera en premier lieu l'acteur syndical, et plus précisément son rôle de mouvement social, c'est-à-dire sa capacité à peser sur le système des relations professionnelles, à obtenir des droits en faveur des salariés. Comme l'écrivent Antoine Bevort et Annette Jobert[21], questionner l'acteur syndical sous l'angle du mouvement social parmi d'autres entrées analytiques possibles c'est s'intéresser à « *sa construction, ses formes d'organisation, ses stratégies et son évolution* », c'est se demander s'il est capable de répondre aux changements et d'agir sur l'environnement économique, social et politique. Je chercherai à analyser ce rôle en mesurant la manière par laquelle les revendications divergentes portées par la CFDT et par la CGT en matière d'emploi se diffusent et réussissent à se concrétiser aux différents niveaux des relations professionnelles. Mon ambition n'était pas ici de rendre compte des jeux de pouvoirs internes aux organisations ayant présidé aux évolutions pratiques et idéologiques des deux confédérations. Aussi, je me limiterai dans cette thèse à reconstruire l'évolution du sens des revendications cégétiste et cédétiste au moyen d'un travail d'analyse de publications syndicales que je détaillerai plus loin.

---

[20] Voir les Bilan annuel de la négociation collective, des rapports statistiques publiés et mis à jour chaque année par la DARES.

[21] Antoine Bévort, Annette Jobert : Sociologie du travail : les relations professionnelles, Arrnand Colin, 2008.

Section II : La traduction des revendications confédérales au niveau local comme révélateur de la capacité d'action et d'autonomie des organisations syndicales

La question de la capacité des syndicats à peser sur le système des relations professionnelles est régulièrement abordée par la littérature sociologique prenant pour objet le syndicalisme et les relations professionnelles. Ces travaux analysent la puissance des organisations syndicales à l'aune du nombre de leurs adhérents, de leur audience aux différentes élections professionnelles, des sondages d'opinion qui les prennent pour objet, au nombre et aux types d'accords collectifs qu'elles concluent, ou encore à leur capacité à conduire des mouvements collectifs et à leurs résultats. Certes, le recours à cette somme de connaissances participera à la construction et au déroulement de l'analyse[22]. Mais c'est à travers la capacité des organisations syndicales à concrétiser à un niveau local les revendications confédérales de la « prise en charge des discontinuités d'emploi » que j'envisage de discuter le rôle, l'autonomie et l'influence actuels des syndicats dans le système des relations professionnelles. L'expression « prise en charge des discontinuités d'emplois » englobera les revendications pour « *un nouveau statut du travail salarié* » et une « *sécurité sociale professionnelle* » et pour « *une sécurisation des parcours professionnels* » qui sont respectivement portées au niveau confédéral par la CGT et par la CFDT. Ainsi, l'interrogation suivante peut résumer la **problématique de recherche** de cette thèse : en observant si les revendications confédérales de la prise en charge des discontinuités d'emplois portées par la CGT et par la CFDT, revendications qui sont la marque de leurs stratégies divergentes, réussissent à imprégner les pratiques syndicales locales, peut-on conclure que ces organisations syndicales sont en capacité de peser dans le système des relations professionnelles ? Le traitement de cette problématique de recherche fait intervenir une série d'enjeux qu'il convient maintenant d'examiner plus en détail.

[22] J'ai choisi de ne pas rédiger de chapitre de synthèse sur le syndicalisme et ses principales évolutions, une question largement traitée par la littérature académique. Je renvoie le lecteur aux travaux de Dominique Labbé et Dominique Andolfatto sur le sujet.

❖ Le recours nécessaire à une expression neutre

Premièrement et comme je viens de le préciser, l'expression « prise en charge des discontinuités d'emplois » fera référence à la revendication de la CGT pour un « *nouveau statut du travail salarié* » et une « *sécurité sociale professionnelle* » et celle de la CFDT pour une « *sécurisation des parcours professionnels* ». Chacune se présente comme une réponse syndicale nouvelle à la précarisation et à la dualisation de l'emploi en dotant le salarié de droits transférables dont il pourrait continuer de jouir quels que soient les aléas de sa carrière professionnelle. Pour les décrire pour le moment brièvement dans leur opposition, on retiendra que la revendication de la **CGT** d'un **nouveau statut du travail salarié** consiste à attacher l'essentiel des droits salariaux à la personne du salarié et non plus à l'emploi, pour les déconnecter de l'exercice concret du travail. Il s'agit de doter l'individu de droits transférables, et dont il pourrait continuer de jouir, en les accumulant, quels que soient les aléas de sa carrière professionnelle. Et parmi ces droits attachés à la personne, la sécurité sociale professionnelle interviendrait précisément lorsque le salarié serait victime d'un licenciement (et au-delà dans toutes les périodes d'inactivité). Dans un tel cas de figure, la sécurité sociale professionnelle se traduirait par le maintien de son contrat de travail, de la presque totalité de son ancienne rémunération ainsi que des droits acquis dans l'entreprise, et cela quelle que soit la durée du chômage, jusqu'à ce qu'il ait retrouvé un emploi au moins équivalent. Attacher l'essentiel des droits à la personne, la qualification, la rémunération, le contrat de travail, vise *in fine* la **suppression du marché du travail**. À l'inverse, on peut concevoir la revendication cédétiste de **sécurisation des parcours professionnels** comme la mise à disposition du salarié d'outils facilitant la mobilité professionnelle, aidant l'insertion et la réinsertion professionnelle, encourageant la formation professionnelle et l'acquisition de compétences nouvelles. Et pour la **CFDT**, cet accompagnement des salariés sur le marché du travail devrait encourager un principe général de discrimination positive en étant destiné en priorité aux salariés les plus éloignés du marché du travail, qui sont les plus précaires et/ou les plus faiblement qualifiés et qui sont le plus souvent ou le plus durablement installés dans le chômage. La CFDT recommande aussi qu'une partie des droits devienne transférable, mais il s'agit de davantage doter l'individu de droits qui sont nécessaires pour affronter le marché du travail avec des chances d'**améliorer son employabilité**.

Il existe ainsi des divergences fortes entre les deux orientations, mais malgré ces différences fondamentales, et lorsqu'il me sera nécessaire de nommer ensemble les deux revendications

syndicales, j'userai délibérément de l'expression « prise en charge des discontinuités d'emploi » pour disposer d'une expression neutre pour bien distinguer les revendications syndicales d'un vaste ensemble de discours non-syndicaux (produits par des chercheurs, relayés par des institutions) et qui peuvent user exactement des termes précis de « sécurisation des parcours professionnels » et de « sécurité sociale professionnelle ». Par exemple, si la CGT a été la première à parler explicitement de « sécurité sociale professionnelle », elle n'en est plus aujourd'hui le dépositaire unique. Des propositions complètement antinomiques recourent à la même expression, à l'image du rapport publié par les économistes libéraux Pierre Cahuc et Philippe Kramarz[23]. Quant à « la sécurisation des parcours professionnels », le terme est loin de se réduire à la seule revendication confédérale de la CFDT. Un grand nombre de rapports et d'analyses reprennent cette expression à leur compte[24]. Et nous avons vu entre autres que l'ANI du 11 janvier 2013 contribue officiellement à la mise en œuvre d'une « sécurisation des parcours professionnels »[25].

❖ Limitation de la recherche aux seules revendications de la CGT et de la CFDT

Parce qu'elles sont les organisations syndicales les plus importantes, les plus médiatiques, et aussi parce qu'elles incarnent les deux grandes traditions du syndicalisme français, la recherche se limitera aux cas de la CGT et de la CFDT. D'autres syndicats qui promeuvent une revendication de la prise en charge des discontinuités d'emploi sont donc délibérément écartés de la recherche[26]. Par exemple, au commencement de la thèse, j'ai mené un travail exploratoire auprès de la CFTC[27] du fait que cette dernière défendait la mise en place d'une « *sécurisation des parcours de vie* » dans le cadre de l'instauration d'un *« statut du travailleur* ». Mais il m'est rapidement apparu que la revendication de la CFTC n'apportait

---

[23] Pierre Cahuc, Philippe Kramarz : De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2004.

[24] Par exemple, dans les années 2000, des institutions telles que le Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), le Conseil Économique et Social (CES), ou encore le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) ont multiplié la publication de rapports qui s'intitulaient au moins partiellement « sécurisation des parcours professionnels ».

[25] Dans la période récente, on peut encore citer la substitution du contrat de sécurisation des parcours professionnels au contrat de transition professionnelle et à la convention de reclassement personnalisé.

[26] Solveig Grimault a été l'un des premiers chercheurs à proposer une synthèse sur le sujet. Voir son enquête : Sécurisation des parcours et sécurité sociale professionnelle : Enquête auprès des organisations syndicales, IRES, Document de travail n°06.06, décembre 2006.

[27] Analyses d'archives syndicales, entretiens de responsables de la CFTC-Lorraine.

pas réellement un point de vue neuf ou réellement distinct des revendications déjà soutenues par la CGT et par la CFDT. De plus la CFTC est loin de bénéficier d'une influence comparable à celles de la CFDT et de la CGT. C'est pourquoi cette recherche ne s'intéressera pas à la CFTC. J'ai pris la même décision pour le cas de l'UNSA. Cette autre confédération syndicale mais non officiellement représentative des salariés portait elle aussi un embryon de revendication de prise en charge des discontinuités d'emplois. La relative marginalité de l'UNSA dans le paysage du syndicalisme français ainsi que le peu d'originalité de sa revendication (visant également la mise en place également d'une « *sécurisation des parcours professionnels* ») m'ont conduit également à ne pas l'inclure dans la recherche.

- La mobilisation de l'outil idéal-typique

Cette problématique de thèse qui nous fait nous intéresser aux points de rencontre entre des revendications confédérales et des pratiques observables à un niveau local vient d'emblée buter sur une difficulté, qui est que jamais les réalisations locales ne pourront être considérées comme des calques, même à petite échelle, des revendications confédérales. En effet, jamais un accord collectif d'entreprise, ou un dispositif mené à l'échelle régionale, ne pourra à lui seul traduire parfaitement les dispositifs revendiqués par les organisations syndicales nationalement. Pour néanmoins se doter d'une grille de lecture capable de repérer la diffusion d'un référentiel national à une échelle locale, le recours à l'outil idéal-typique s'est avéré utile. Selon Max Weber, les idéaux-types sont des « *tableaux de pensée homogène* »[28] consistant à synthétiser un fait social afin qu'il puisse être intelligible pour le chercheur. Il s'agit d'une méthode de simplification d'une réalité sociale, de son grossissement par la définition et la mise à jour de ses principales caractéristiques, afin que sa compréhension, certes simplifiée, puisse être approchée. C'est ce passage par les idéaux-types qui a permis de mettre en lumière les caractéristiques propres à chacune des deux revendications de prise en charge des discontinuités d'emploi et donc de se doter d'une grille de lecture à partir de laquelle les pratiques syndicales locales ont pu être interprétées, quand bien même elles ont été analysées à des dates et donc à des niveaux de conceptualisation différents.

[28]Max Weber : Essai sur la théorie de la science, Plon, 1965.

En fait, les revendications confédérales de prise en charge des discontinuités d'emplois sont porteuses de représentations sous-jacentes différentes des formes légitimes elles-mêmes de prise en charges des transitions professionnelles. Elles définissent chacune à leur manière un cadre unique à la fois en termes de « sécurité » (tel que le niveau et les conditions des ressources des chômeurs, les formes d'aide au retour à l'emploi préconisées) mais aussi de « liberté » (induisant ou non et dans quelle proportion leur activation). Et ces mêmes revendications font par ailleurs système avec d'autres revendications syndicales (par exemple sur la pénibilité et la santé au travail, sur l'articulation des temps sociaux, sur la responsabilisation sociale des entreprises, etc.) qui, ensemble, dessinent plus fondamentalement, et pour chaque organisation syndicale, les formes légitimes du statut du salarié et de son rapport au travail. En interrogeant les revendications de prise en charge des discontinuités d'emploi, on entrevoit partiellement un discours idéologique et une stratégie qui sont propres à chaque confédération. Pour parvenir à juger de la cohérence de pratiques syndicales locales et d'entreprise par rapport à un discours interprofessionnel national, il est donc apparu utile d'avoir recours à des idéaux-types qui traduisent ces grandes formes de légitimité de gestion des transitions et qui permettant de juger de la cohérence des discours et des pratiques générales de l'organisation. Deux critères seront mobilisés dans la construction de chaque idéal-type. Le premier critère nous renverra au « **travail qui est valorisé** » dans la revendication confédérale et le second aux « **ressources légitimes** » allouées aux bénéficiaires de la prise en charge des discontinuités d'emploi.

❖ Deux idéaux-types pour l'analyse

1. CGT : idéal-type du maintien de la qualification

Dans la version cégétiste de la prise en charge des discontinuités d'emploi, le « *nouveau statut du travail salarié* » vise l'attachement de droits salariaux à la personne du salarié, et l'un d'eux, la « *sécurité sociale professionnelle* », est mobilisable au moment du licenciement afin que l'individu conserve son contrat de travail, la presque totalité de son ancien salaire et les droits acquis dans l'entreprise. **Idéal-typiquement, on peut donc concevoir la revendication de la CGT comme la tentative de maintenir la qualification des individus entre deux emplois ou en dehors de l'emploi**.

En sociologie, la notion de « qualification » a des acceptions très différentes. Sans chercher à épuiser le sujet, je m'appuierai sur les définitions différentes de la qualification établies par un rapport de recherche définissant ce que ses auteurs nomment « *le triangle de la qualification* »[29]. Plus précisément, le rapport distingue trois définitions. Ainsi, une première définition de la qualification fait intervenir la « *qualification du travail* ». La qualification du travail renvoie à toutes les dispositions ou qualités qu'un individu doit posséder pour pouvoir prétendre occuper un poste de travail. Elle peut se résumer à ce que l'employeur demande à un individu postulant à un emploi. La seconde définition retenue est la « *qualification individuelle* ». La qualification individuelle renvoie à l'ensemble des caractéristiques individuelles : diplômes, capacités, habiletés, expériences professionnelles ou personnelles, compétences acquises, etc. Elle est en quelque sorte la qualification objective que peut justement mettre en exergue un individu pour obtenir un emploi. Enfin, la « *qualification de l'emploi* » ou la « *qualification salariale* » doit davantage s'entendre comme un critère politique abstrait par lequel il est possible de déterminer le niveau de rémunération ou encore la forme statutaire de l'emploi. En se référant donc à cette trilogie de la notion de qualification, on peut en conclure que la revendication portée par la CGT sert **un maintien de la qualification de l'emploi ou la qualification salariale**. En effet, en cherchant à maintenir le contrat de travail, le précédent salaire et les droits acquis pendant la carrière professionnelle à l'occasion du chômage et plus généralement pendant toute période d'inactivité, la revendication cégétiste cherche bel et bien à prolonger la qualification de l'emploi ou salariale entre deux emplois ou en dehors de l'emploi pour, par un effet de cliquet, la faire prolonger tout au long de la carrière. Il s'agit donc, à proprement parler, de la revendication d'attacher au salarié, et non plus à l'emploi, la qualification salariale. On considérera que selon le premier critère, **le travail valorisé**, la revendication confédérale de la CGT cherche avant tout à **doter l'individu d'un statut de salarié indépendamment de la situation réelle d'emploi** car elle relègue au second plan la question du retour à l'emploi des chômeurs pour se focaliser sur leur droit à disposer d'un statut indépendamment de l'exercice concret du travail. Et selon le second critère, **les ressources légitimes**, on considèrera qu'elle vise à attribuer au salarié **la qualification de l'emploi ou salariale**, car elle reconnait la qualification de la personne et stabilise les ressources et les droits des individus malgré un licenciement et plus généralement une mobilité professionnelle.

---

[29] Myriam Charlier, Thierry Colin, Benoit Grasser : La construction sociale des frontières entre la qualification et la non qualification, rapport de recherche pour la DARES, 2003.

2. CFDT : Idéal-type du maintien de l'employabilité

Comme la notion de qualification, celle d'employabilité peut avoir différentes explications. C'est à Raymond Ledrut[30] que l'on doit les premières recherches en France sur l'employabilité. Dans le but de produire des statistiques, principalement, il utilise le terme d'employabilité pour évaluer la « *vulnérabilité* » des individus occupant un emploi ou pour le dire autrement, le risque que les salariés encourent de perdre leur emploi. Ledrut fait la distinction suivante. Cette vulnérabilité peut se mesurer en fonction d'une part de « *l'employabilité moyenne* » qui est liée à des caractéristiques indépendantes des individus telles que l'état de la conjoncture économique, la situation démographique et d'autre part de « *l'employabilité différentielle* » qui fait davantage intervenir des caractéristiques individuelles telles que l'âge ou la qualification des individus. Depuis ce travail pionner, on peut également signaler une contribution de Serge Ebersold[31] qui montre bien que ce sens originel du terme d'employabilité, en fait une évaluation statistique d'un risque de perte d'emploi, a évolué de plus en plus vers la définition d'un état de la personne. Dans son acception la plus courante – acception qui sera reprise pour la thèse – l'employabilité désigne la distance à l'emploi des individus, distance que l'on peut apprécier par la confrontation des qualités possédées par les individus avec les besoins en la matière du marché du travail. Enfin, le terme d'inemployabilité est une forme de définition négative des individus par leurs manques (en termes de qualification, de compétences, d'expérience professionnelle, etc.). En se basant sur cette définition du concept d'employabilité, on considérera qu'idéal-typiquement, la revendication confédérale de la CFDT est une **tentative de maintien ou de renforcement de l'employabilité des individus**. Il s'agit de sécuriser la situation d'emploi en adaptant la qualification des individus aux besoins de qualification demandés par le marché du travail et, dans une dynamique de discrimination positive, de faire progresser l'employabilité des individus en dehors ou entre deux emplois. En faisant intervenir le premier critère de l'idéal-type, le **travail valorisé**, on caractérisera la sécurisation du parcours comme une action qui vise à **agir directement sur l'offre de travail pour mieux la faire correspondre à la demande de travai**l. Quant au second critère de l'idéal-type, **les**

---

[30]Raymond Ledrut : sociologie du chômage, Presses universitaires de France, Paris, 1966.
[31]Serge Ebersold : La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques d'exclusion, Presses universitaires de Renne 2, collection « Le sens social », 2001.

ressources légitimes, on concevra la sécurisation des parcours professionnels comme une intervention dans laquelle les ressources sont légitimes si elles servent la **réussite des transitions professionnelles** dans ces temps de mise à jour de l'employabilité.

Section III confrontation des revendications confédérales au discours dominant en matière de régulation de la précarisation et de la dualisation de l'emploi

Les revendications de prise en charge des discontinuités d'emplois, dont on retrouve les traces dans la presse confédérale à partir de la fin des années 1990, et qui visent donc à réguler la dualisation et la précarisation de l'emploi, ne sont pas des interventions isolées. Bien au contraire, elles sont intelligibles dans un ensemble de travaux et de discours académiques et experts qui visent à endiguer ces deux mêmes phénomènes. C'est pourquoi il me parait nécessaire de confronter les revendications portées par la CFDT et par la CGT à cet ensemble de discours non-syndicaux que je qualifierai de « discours dominant » se référant le plus souvent à la logique libérale.

- ❖ Pourquoi cette focalisation sur le traitement de la précarisation et de la dualisation de l'emploi ?

On peut recourir à une analyse de Robert Castel[32] pour comprendre la focalisation des revendications syndicales, mais aussi des travaux experts et académiques, sur le traitement de la précarisation et la dualisation de l'emploi. Pour résumer brièvement le propos de Robert Castel, les « *conditions prolétarienne, ouvrière et salariale* » auraient été les trois « *formes dominantes de cristallisation des rapports du travail* » dans la société industrielle qui se sont schématiquement succédé, parfois en se chevauchant, dans le temps. Je ne développerai pas l'analyse des deux premières formes car elles dépassent l'objet de cette introduction. S'agissant de la condition salariale, Castel explique qu'elle est un temps historique marqué par la généralisation d'un salariat « *bourgeois* » composé d'employés, de cadres, de

---

[32] Robert Castel : les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat, Arthème fayard, 1995.

professions intermédiaires. Il précise : « *La société salariale paraît emportée par un irrésistible mouvement de promotion : accumulation de biens et de richesses, création de positions nouvelles et d'opportunités inédites, accroissement des droits et des garanties, multiplication des sécurités et des protections.* »[33]. En fait, cette période qui pour la simplifier renvoie aux « Trente glorieuses » voit la constitution d'un « nouveau rapport salarial » et l'instauration de l'État social contemporain. Plus précisément, il se serait développé, sous la *condition salariale*, ce que Castel nomme un « *État de croissance* », qu'il définit comme « *un mode de gestion politique qui a associé la propriété privée et la propriété sociale, le développement économique et l'acquisition des droits sociaux, le marché et l'État. J'appelle ici État de croissance l'articulation des deux paramètres fondamentaux qui ont accompagné la société salariale dans son ensemble et tissé avec elle des liens essentiels : la croissance économique et la croissance de l'État social*. »[34]. Pour Castel, la croissance économique fait « *figure d'évidence* ». Par exemple, de 1953 à 1975, les taux de croissance économique annuels oscillent de 5 à 6%, et les indicateurs statistiques de la productivité, de la consommation et des revenus salariaux augmentent alors de manière significative. Quant à la croissance de l'État social, l'expression fait référence au fait que l'« *intervention de l'État s'est déployée dans trois directions principales* (…) *: garantie d'une protection sociale généralisée, maintien des grands équilibres et pilotage de l'économie, et recherche d'un compromis entre les différents partenaires impliqués dans le processus de la croissance.* »[35]. L'instauration de la Sécurité sociale en 1945, les investissements massifs dans l'industrie consentis par l'État au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'instauration du SMIG en 1950, remplacé par le SMIC en 1970 comptent parmi les manifestations concrètes de la croissance de l'État social. Castel en conclut qu'il « *a donc bien existé une puissante synergie entre la croissance économique avec son corollaire, le quasi plein-emploi, et le développement des droits du travail et de la protection sociale. La société salariale paraissait suivre une trajectoire ascendante qui, d'un même mouvement, assurait l'enrichissement collectif et promouvait une meilleure répartition des opportunités et des garanties.* »[36].

Le milieu des années 1970 est une sorte de point de rupture – ou comme il l'écrit : une « *rupture de trajectoire* » – dans ce mouvement général. Le « *retrait de la croissance* » et la

---

[33] *Ibid*., p.522.
[34] *Ibid*., p.601.
[35] *Ibid*., pps.603-604.
[36] *Ibid*., p.619.

fin du « *plein-emploi* » en sont, comme il le signale, les signes les plus tangibles. Le taux de chômage augmente de façon spectaculaire et cette augmentation s'accompagne d'une précarisation plus générale de l'emploi. Par ailleurs, le CDI commence à perdre un peu de son hégémonie, un recul qui se fait au profit d'une foule de « *situations hétérogènes* » que sont les formes particulières d'emploi qui se développent : contrats à durée déterminée (CDD), travail intérimaire, temps partiel, etc. Par ailleurs, des populations sont plus concernées que d'autres par les formes particulières d'emploi, principalement les jeunes actifs et les femmes. Ainsi, selon Castel, la « *diversité et la discontinuité des formes d'emploi sont en train de supplanter le paradigme de l'emploi homogène et stable* »[37]. En plus d'être des signes tangibles d'un déclin économique, Castel insiste sur le fait qu'ils participent également à une remise en cause de l'État social parce que ce dernier remplirait difficilement sa mission d'intégration des individus à la société. Pendant les « Trente glorieuses », les licenciements étaient tendanciellement peu nombreux et les salariés occupaient massivement l'emploi par des contrats de travail à durée indéterminée (CDI) effectués à temps plein, mais la sécurité des individus était relative car finalement virtuelle. C'est la continuité de la relation d'emploi qui était génératrice de sécurité, mais elle n'existait que tant le contrat de travail durait. Pour Castel, les salariés qui étaient donc « *virtuellement vulnérables* » deviennent ainsi véritablement « *précaires* » à la suite de la crise économique. Écartée de l'emploi « normal » – au sens de la norme sociale – une fraction de plus en plus importante des individus n'est plus intégrée au corps social. Castel nomme ces individus les « s*urnuméraires* » ou « *les inutiles au monde* » pour insister sur le fait que ces individus en dehors de l'emploi ou occupant l'emploi via des contrats précaires sont également stigmatisés ou discriminés socialement. En ce sens, Castel se réapproprie la théorie du dualisme du marché du travail que l'on doit aux économistes américains Piore et Doeringer[38] et selon laquelle le marché du travail, auparavant principalement composé de salariés bien installés dans l'emploi, commence à être caractérisé par la coexistence de deux segments distincts, d'un côté un « *marché primaire* » constitué de salariés qualifiés, relativement bien payés et protégés, plus stables, et de l'autre un « *marché secondaire* » alimenté de personnels précaires, des salariés les moins qualifiés, occupant le marché du travail par des contrats atypiques et donc directement soumis aux fluctuations de la demande, contraints à des sorties régulières de l'emploi. Au final, du fait de toutes ces transformations économiques et sociales, se pose une

---

[37] *Ibid*., p.648.
[38] Michael Piore, Peter Doeringer : Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, 1971.

« *nouvelle question sociale* », comme l'écrit Robert Castel, que cherchent justement à réguler, chacune à leur manière, les revendications syndicales et les discours non-syndicaux.

Cette *question sociale* demeure cruellement d'actualité. Elle est même encore exacerbée par la crise économique mondiale de 2008. Parmi les nombreuses recherches mesurant la dualisation et la précarisation de l'emploi, il est intéressant de s'attarder sur un rapport publié par le Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale[39]. De ce volumineux document, on retiendra la démonstration statistique de la précarisation tendancielle de l'emploi. Augmentation sur une longue période du chômage ou stagnation à des taux élevés, augmentation de la part des contrats atypiques de travail, importance du travail à temps partiel subi comptent parmi les indicateurs de ce phénomène. S'agissant de la dualisation de l'emploi, en moyenne, les populations les plus touchées par le chômage ou le travail précaire demeurent principalement les jeunes actifs et les salariés les plus âgés, les individus sans diplôme ou les moins qualifiés, les femmes. Toutefois, deux résultats soulignés par le rapport méritent une attention toute particulière. Premièrement, si une majorité des entrées et des sorties du marché du travail se fait par le biais des contrats atypiques de travail, le CDI reste la forme dominante des contrats de travail : 85% des salariés ont un CDI. Deuxièmement, le rapport distingue « *l'instabilité de l'emploi* », en fait l'évolution de toutes les formes de mobilités professionnelle, et « *l'insécurité de l'emploi* », principalement le risque d'entrer au chômage et/ou d'y rester durablement. Or, le CERC montre que si l'instabilité de l'emploi a effectivement progressé, l'insécurité de l'emploi, elle, s'est relativement stabilisée cependant que dans le même temps « *le sentiment d'insécurité de l'emploi* », c'est-à-dire la perception du risque de perdre son emploi par les salariés eux-mêmes a paradoxalement fortement augmenté. Autrement dit, les mobilités professionnelles sont en augmentation, tandis que la probabilité pour un salarié d'être licencié est restée la même et que, dans l'imaginaire collectif, ce même risque a progressé. Il convient de mentionner, en complément des conclusions du CERC, une analyse de Yannick L'Horty[40] traitant de l'évolution des mobilités professionnelles. Selon L'Horty, deux « *écoles* » s'affrontent sur la mesure de cette évolution. D'un côté « *les fixistes* » comme il les nomme, concluent que les mobilités professionnelles ne sont pas plus nombreuses qu'avant. De l'autre côté, « *les évolutionnistes* », affirment que

---

[39] CERC : La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations professionnelles, La documentation française, Paris, rapport général n°5, 2005.
[40] Yannick l'Horty : Instabilité de l'emploi : quelles ruptures de tendance ?, Les Papiers du CERC, n° 2004 -01, février 2004.

les mobilités professionnelles ont véritablement évolué à la hausse. L'apport de L'Horty est de montrer que les deux camps ont d'une certaine façon raison. En effet, selon le point d'entrée à partir duquel les chercheurs entreprennent de mesurer l'évolution de ce phénomène, on aboutira à un résultat divergent.

Ce détour par les analyses de Castel et du CERC nous offre une clé de compréhension, schématisée, de la légitimité et des ambitions originelles des revendications de prise en charge des discontinuités qui apparaissent dans la presse syndicale à la fin des années 1990. Elles interagissent avec un ensemble de discours experts et académiques qui se diffusent à la même période. Le point de rencontre est la constatation des échecs d'un modèle État social qui s'est constitué sur la base du plein emploi et de la croissance économique. Or, la précarisation et la dualisation de l'emploi sont des phénomènes qui viennent remettre en cause tout un système économique, politique, social, construit des décennies plus tôt. Si la majorité de la population est relativement bien installée dans l'emploi et relativement bien protégée de l'insécurité de l'emploi, une autre fraction du salariat encourt le risque d'entrer ou de rester dans ce que Serge Paugam nomme le « *précariat* »[41]. C'est-à-dire qu'un nombre croissant d'individus encourt le risque, du fait de carrières professionnelles morcelées, incomplètes, de se retrouver écarté de l'emploi « normal » et au-delà, de finir par être exclu de la protection sociale avec la perspective de tomber dans la marginalité économique et sociale. La question qui se pose est donc celle-ci : comment intervenir auprès de ce précariat tout en préservant la stabilité d'un salariat majoritaire et plus pérenne ? Ce sont maintenant les analyses académiques et expertes posant ce questionnement que l'on va confronter aux revendications confédérales.

« Sécurité sociale professionnelle », « sécurisation des parcours professionnels », « sécurisation des parcours de vie », « sécurisation des trajectoires professionnelles », « sécurité d'emploi ou de formation », « flexicurité », « flexi-sécurité » et même « flexi-précarité », depuis le milieu des années 1990, ces différentes expressions trouvent, en France, un écho grandissant dans les champs académique, syndical, expert, et dans une moindre mesure politique[42]. On les retrouve ainsi dans un nombre croissant de publications et d'ouvrages scientifiques, de colloques et de séminaires ou encore de rapports d'experts et/ou institutionnels. Le point commun entre ces différents discours est de proposer des solutions

---

[41] Serge Paugam : La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté, Presses universitaires de France.

[42] À titre d'exemple, la mise en place d'une « *sécurité sociale professionnelle* » faisait partie du programme politique présenté par Nicolas Sarkozy lors des élections présidentielles de 2007.

viables aux problèmes de la précarisation et de la dualisation de l'emploi. Et si l'on peut de prime abord, comme le fait Christophe Ramaux[43], ranger ces discours et ces expressions dans un même ensemble parce qu'ils ont, comme il l'écrit, « *un noyau commun* » qui consiste à offrir aux chômeurs soit un emploi, soit une formation, on peut cependant les classer en trois principaux sous-ensembles. On trouve d'une part des travaux pionniers, qui sont principalement l'œuvre de juristes. Bien que proposant des perspectives différentes, ils affichent tous la volonté de modifier le droit du travail, pour un contrat de travail adapté à la pluralité des situations individuelles de travail qu'elles soient précaires ou non, rémunérées ou non. D'autre part, une seconde vague d'écrits met en avant un modèle économique conjuguant flexibilité nécessaire aux entreprises et sécurité adaptée des travailleurs. Ainsi le néologisme de « flexicurité » vante les modèles économiques autrichien, hollandais et danois, que ce dernier finit d'ailleurs par incarner. Enfin, se multiplient des travaux, à dominance libérale, qui visent à flexibiliser l'emploi. Il est opportun de s'attarder maintenant sur le contenu des projets les plus représentatifs de ces sous-ensembles.

1. Reconfigurer le droit du travail

Comme je l'ai indiqué plus haut, un premier ensemble de solutions étudie la piste d'une adaptation du droit du travail afin qu'il puisse encadrer toutes les situations individuelles de travail qu'elles soient précaires ou non, rémunérées ou non. Deux travaux en particulier méritent d'être mentionnés de façon synthétique.

On doit tout d'abord à une commission dirigée par Jean Boissonnat, la publication d'un rapport[44], en 1995, pour le compte du Commissariat Général au Plan[45]. Il faisait sienne la constatation selon laquelle la norme de l'emploi salarié à durée indéterminée à temps plein n'englobe plus toutes les situations individuelles de rapport au travail et qu'une refonte totale du droit du travail s'impose en conséquence. Plus précisément, le rapport discutait de tous les

---

[43] Christophe Ramaux : Emploi : éloge de la stabilité. L'État social contre la flexicurité, Édition mille et une nuits, 2006.

[44] Jean Boissonnat (présidé par) : Jean Boissonnat : Le travail dans vingt ans, rapport de la commission du Commissariat Général au Plan, Odile Jacob, 1995.

[45] On peut rappeler que cette institution, remplacée par le centre d'analyse stratégique (OU CAS) en 2006, était chargée de définir la planification économique nationale.

scénarii possibles pour finir par préconiser six solutions envisageables, dont l'une suggérait la mise en place du « *contrat d'activité* ». L'enjeu et les mécanismes de contrat d'activité sont décrits en ces termes : « *Pour retrouver la plénitude de ses fonctions, le droit du travail doit être rétabli. Dans ce nouveau cadre juridique serait créé le contrat d'activité. Englobant le contrat de travail sans le faire disparaître, il vise, en s'inspirant d'expériences déjà à l'œuvre, à faciliter les projets individuels et la souplesse de l'organisation productive ; contrat individuel adapté à la diversité et aux rythmes des itinéraires professionnels, il garantit la continuité des droits et obligations et peut impliquer une pluralité d'acteurs. Le contrat d'activité a pour vocation "d'absorber" une partie des multiples dispositifs et des actuels mécanismes de financement de l'insertion, de la formation professionnelle, du chômage.* ». L'intérêt de la proposition de la commission Boissonnat est de suggérer l'instauration d'une nouvelle norme juridique qui régulerait toutes les activités humaines, et non plus seulement le travail rémunéré, afin de garantir un revenu, un statut et des droits aux individus, quelle que soit leur activité. Cependant le fonctionnement concret du contrat d'activité pose question. Par exemple, l'inactivité et le chômage seraient encadrés par ce contrat d'activité mais quelles seraient les obligations auxquelles seraient soumis ses bénéficiaires ? Quel serait le degré d'activation des bénéficiaires de ce contrat uniforme, et en particulier dans les périodes d'inactivité ? Ces questionnements sont finalement très peu épuisés par le rapport Boissonnat. Mais force est de constater que ce rapport ouvre une perspective assez inédite.

Une seconde contribution[46] à signaler est le rapport[47] publié en 1999 pour le compte de la Commission des Communautés Européennes par la commission dirigée par Alain Supiot. On s'arrêtera sur le chapitre « *Travail et statut professionnel* ». La commission part du constat que les évolutions de l'emploi mettent à mal le modèle d'État social instauré pendant les « Trente glorieuses » et que, du fait de la multiplicité des statuts professionnels, la fonction intégratrice de l'État social recule. Dans une société où le statut du social de l'individu dépend en très grande partie de son statut professionnel lui-même corrélé à la stabilité de la relation d'emploi, le rapport suggère de créer un « *état professionnel de la personne* » donnant droit à

---

[46] Pour être plus exhaustif sur le sujet, on peut signaler le travail de François Gaudu qui suggère la mise en place d'un « *statut de l'actif* ». Mais, Gaudu ayant été lui-même un membre de la commission Boissonnat, sa proposition se démarque assez peu du contrat d'activité. François Gaudu : « *Du statut de l'emploi au statut de l'actif* », article paru dans la revue Droit social, n°6, 1995.

[47] Alain Supiot (dir. par) : Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe : rapport pour la Commission des Communautés européennes, rapport pour la CCE, Paris, Flammarion, 1999.

un véritable statut social indépendamment de la permanence et des caractéristiques de la relation d'emploi. Le rapport suggère d'instaurer un « *état professionnel des personnes qui dépasse largement l'engagement contractuel pour intégrer la diversité des formes de travail expérimentées dans la vie humaine* »[48]. L'état professionnel des personnes tend donc vers la contractualisation de toutes les activités humaines sur le modèle du travail salarié. Il s'agit de faire en sorte que les périodes d'emploi, de formation, de chômage, d'inactivité ouvrent le droit à une même sécurité statutaire ou juridique et à un niveau de ressources suffisants. Dans la synthèse de ce rapport, on peut lire : « *Il s'agit d'abord de protéger le travailleur dans les phases de transition entre des emplois. On doit être particulièrement attentif aux droits de reclassement en cas de licenciement ; aux changements de statut (de salarié à indépendant, par exemple) ; au couplage entre formation et emploi ; entre chômage et formation, entre école et entreprise ; à l'accès au premier emploi, et à l'évitement du chômage de longue durée. En second lieu, il faut construire de nouveaux instruments juridiques pour assurer la continuité de l'état professionnel des personnes par-delà la diversité des situations de travail et de non-travail. L'enjeu n'est rien moins que l'abandon du modèle de la carrière professionnelle linéaire. Les interruptions de carrière et les réorientations d'activité doivent être intégrées comme les conditions normales de cet état professionnel. Cette continuité peut être assurée par la loi ou par la convention collective.* ». Enfin cet état professionnel des personnes serait couplé à des « *droits de tirage sociaux* ». Pour en résumer la logique, ces droits de tirages sociaux sont mis à la disposition du salarié, utilisés en fonction de sa seule décision à la seule condition que ce dernier ait pu préalablement constituer une provision suffisante. Le compte épargne temps ou, plus proche de nous, le droit individuel à la formation, sont des exemples concrets de ce principe.

2. Privilégier la mise en œuvre d'une « flexicurité »

Le second grand sous-ensemble de réflexions non-syndicales traitant la dualisation et la précarisation de l'emploi sont les analyses qui recommandent de s'inspirer des États ayant mis en place une « flexicurité ». Ce néologisme dont la construction provient de la fusion des termes flexibilité de l'emploi et sécurisation des travailleurs fait référence aux pays qui

---

[48] *Ibid.*, p.86.

auraient appliqué une politique économique basée sur un une conjugaison optimale de ces deux paramètres. La genèse même de ce terme est assez obscure. Il est généralement admis qu'une loi votée aux Pays-Bas en 1999 visant à réduire le dualisme du marché du travail et intitulée « flexibilité et sécurité », serait à l'origine de l'expression. En dépit de ce flottement autour de la genèse précise du terme, on s'accorde en revanche sur le fait qu'il fait référence aux systèmes hollandais, autrichien et danois. Ce dernier finit même par incarner le concept si bien qu'il est approprié d'en résumer ici les principales caractéristiques. Parmi les différentes synthèses disponibles, le travail de Jean-Claude Barbier[49] est le plus intéressant à exploiter. Barbier montre que dès les années 1980, le Danemark adopte une série de réformes dans le sens d'un assouplissement des procédures de recrutement et de licenciement des salariés en même temps qu'elles ouvrent une réflexion visant à garantir en retour un volet de protection sociale efficace et sécurisant pour l'individu. Dès les années 1980, on procède donc au Danemark à des réformes que l'on peut qualifier rétrospectivement de « flexicurité ». De façon schématique, on peut dire du modèle danois de la flexicurité qu'il est « *hybride* » alliant le type de fonctionnement des pays scandinaves reposant sur un haut niveau de protection sociale à l'encouragement à flexibiliser l'emploi plus typique des pays anglo-saxons. Entre autres indicateurs statistiques de cette hybridation, Barbier rapporte la très forte rotation dans l'emploi puisque chaque année, 700 000 salariés, près du tiers de la population, évoluent dans l'emploi. De même, l'ancienneté moyenne des salariés y est parmi les plus faibles d'Europe. Et l'on enregistre un taux annuel de création et de destruction d'entreprises de près de 12%. Ainsi, le principe de la discontinuité de la carrière professionnelle fait partie de la culture du salarié danois. Mais, au-delà, Barbier démontre que le « *triangle d'or* » danois repose sur trois piliers indissociables.

Le premier est une réglementation particulièrement flexible de l'emploi. En fait la législation encadrant les motifs de licenciement ou le recours aux emplois atypiques est délibérément souple. Au niveau légal, au moins, les employeurs ont une liberté presque totale en ce qui concerne la gestion de leur main d'œuvre. Et il n'existe pas de contraintes fortes entourant les clauses de licenciement. Donc les employeurs gèrent leur main d'œuvre davantage en fonction des aléas de l'économie qu'en fonction des règles du code du travail. En contrepartie,

---

[49] Jean-Claude Barbier : Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le « miracle danois », Centre d'Études de l'emploi, 1995.

c'est le second pilier fondateur de ce système, il existe un système élevé de protection sociale et notamment en ce qui concerne les allocations chômage. En cas de chômage, les adhérents aux 35 caisses privées qui couvrent ce risque[50] bénéficient d'une allocation égale à 90% de leur précédent revenu d'activité, allocation qui est perçue dès le premier jour de chômage et pour une durée maximale de quatre ans. Enfin, le troisième pilier consiste en une activation des mesures d'aide au retour à l'emploi. Les chômeurs sont tenus de faire la preuve permanente de leur volonté de retrouver un emploi tout en améliorant leur employabilité. Et si pendant les six premiers mois de chômage, peu de contreparties sont imposées, les individus sont par la suite contraints de participer à des formations professionnelles, à des stages rémunérés censés favoriser leur retour à l'emploi. Quand aux critères de ce que l'on nomme, en France, « *l'emploi convenable* », ils sont, avec le temps, de plus en plus défavorables à l'individu, et ses prétentions (type d'emploi, salaire, temps de trajet) sont revues à la baisse. On le voit, le parcours professionnel de l'individu est totalement subordonné aux décisions et aux objectifs de l'employeur. Cependant, le maintien d'un haut niveau de ressources des chômeurs, autorisé *a priori* sur une longue période, est une caractéristique déterminante et une concession très favorable faite à l'individu, même si le mécanisme d'activation qui se greffe à cette contrepartie vient nuancer la générosité de ce dispositif. L'efficacité du triangle d'or danois se remarque aussi dans le point de vue émis par les organisations syndicales[51][52].

Mon propos n'est pas de discuter la viabilité réelle du système danois[53], mais d'extraire les caractéristiques fondamentales d'un système qui correspond à une des principales solutions

---

[50] Barbier rappelle en effet que le système d'assurance chômage est facultatif au Danemark. Cependant, il estime que 2,4 millions de salariés, soit 79% de la population, seraient néanmoins couverts contre ce risque.

[51] Selon une publication de la première organisation syndicale, la « *Landsorganisationen i Danmark* » ou LO, le système danois ne fait pas s'opposer la citoyenneté, ou le statut social, au statut professionnel ou la permanence de la relation d'emploi, puisque les deux attributs sont unifiés dans un même mouvement conjuguant un haut taux d'emploi à un haut niveau de protection sociale. Voir : LO : flexicurity : a Danish trade union view, document mis en ligne sur le portail internet de l'organisation syndicale, date de publication non-renseignée. Dans un autre texte, elle se range à l'analyse de Ole Christensen, membre du parlement européen pour le groupe de l'Alliance Progressiste des Socialistes et Démocrates, selon laquelle la flexibilisation de l'emploi est une voie acceptable si elle est associée à une adaptation de la protection sociale dans un mouvement permettant la continuité des droits liés à la formation et au chômage. Voir : LO : A flexible labour market needs strong social partners, document mis en ligne sur le portail internet de l'organisation syndicale, 2008.

[52] Selon Barbier, l'importance accordée à la formation initiale et secondaire et le « bon » niveau de dialogue social sont deux dimensions secondaires mais explicatives du succès de ce système.

[53] Des contributions ultérieures viennent d'ailleurs mettre en cause son efficacité. Certaines tendent à démontrer que le faible taux de chômage est construit par un artifice du fait qu'on dénombre au Danemark un taux anormalement élevé de travailleurs handicapés et dont une part importante ne serait que des chômeurs non-comptabilisés par la statistique officielle du fait de ce truchement. D'autres suggèrent que, suite à la crise

proposées à la dualisation et à la précarisation de l'emploi. La flexicurité est en effet promue par l'Union Européenne, à la suite d'un rapport de 2003 réalisé sous la direction de Wim Kok, ancien premier ministre des Pays-Bas membre du Parti du travail[54]. Il réaffirme les orientations de la Stratégie européenne de l'emploi adoptée en mars 2000 au Sommet de Lisbonne, tout en préconisant d'encourager, sans encore la nommer, la mise en place d'une flexicurité. En effet, dans le chapitre 2 du rapport intitulé « *Améliorer l'adaptabilité : anticiper, provoquer et intégrer les changements* », la section 3 cherche explicitement à « *promouvoir la flexibilité en liaison avec la sécurité sur le marché du travail* ». Ne serait-ce que par le titre-même du rapport, on voit que la création d'emplois est la priorité. Dans cet objectif, il est recommandé de flexibiliser l'emploi, d'encourager la mobilité professionnelle, et de supprimer tous les « *obstacles* » rencontrés par les employeurs, tout particulièrement ceux liés à la gestion de la main-d'œuvre, pour les encourager à embaucher. Kok suggère en outre qu'il est nécessaire de « *garantir une sécurité suffisante aux travailleurs quelle que soit la forme de contrat et prévenir l'apparition d'un marché du travail à deux vitesses* »[55]. Plus loin, on comprend que la flexicurité mise en avant passe par une flexibilisation accrue de l'emploi alliée à une sécurisation adéquate des ressources des individus permise principalement par le recours à des dispositifs visant à garantir leur employabilité. Mais jamais la continuité du salaire des chômeurs danois n'est évoquée par le rapport Kok. On peut seulement lire cet euphémisme : « *Au Danemark, les dépenses consacrées aux mesures actives du marché du travail, exprimées en pourcentage du PIB, sont les plus élevées de toute l'Union.* »[56]. L'exhortation à copier le modèle danois laisse donc sous silence, ou quasiment, une de ses caractéristiques fondamentales : le montant élevé des allocations chômage qui peuvent par ailleurs être versées sur de longues périodes. De ce point de vue, on peut dire que le rapport Kok promeut un système en le dénaturant, en insistant principalement sur les volets de la flexibilisation de l'emploi et de l'activation des dépenses. La *Task-Force* de Kok réaffirmera ses principales conclusions en publiant un nouveau rapport dès l'année suivante[57].

économique de 2008, la politique danoise appliqueraient des mesures plus habituelles, telles la dégressivité des aides de l'assurance chômage et la diminution de leur montant.

[54] Wim Kok (présidé par) : L'emploi, l'emploi, l'emploi. Créer plus d'emplois en Europe, rapport de la *task-force* pour l'emploi à la Commission européenne, 2003.

[55] *Ibid.*, p.26.

[56] *Ibid.*, p.27.

[57] Wim Kok (présidé par) : Relever le défi. La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi, rapport du groupe de haut niveau à la Commission européenne, 2004.

D'autre part, c'est la seconde grande étape de ce processus, les conclusions du rapport Kok, trouvent progressivement un écho favorable auprès de la Commission européenne qui, à partir de la moitié des années 2000, multiplie la publication de documents invitant à une conjugaison judicieuse de « *la flexibilité et la sécurité de l'emploi* »[58], pour finir par promouvoir explicitement la flexicurité danoise. C'est le cas en 2006, lorsqu'un avis émis par le Conseil économique et social européen recommande son application[59]. L'année suivante, la Commission européenne publie une communication[60] qui marque son approbation officielle envers le modèle – dénaturé – de la flexicurité danoise, modèle qui devra impulser la politique européenne conduite par chacun des États membres. On lit de manière explicite que la « *flexicurité peut être définie comme une stratégie intégrée visant à améliorer simultanément flexibilité et la sécurité sur le marché du travail.* (…) *La flexibilité, d'une part, c'est réussir les changements (les « transitions ») dans la vie : entre le système éducatif et le monde du travail, entre les emplois, entre le chômage ou l'inactivité et le travail, entre le travail et la retraite.* (…) *La sécurité, d'autre part, représente bien plus que l'assurance de garder son emploi. Il s'agit de donner aux individus les compétences qui leur permettent de progresser dans leur vie professionnelle et de les aider à trouver un nouvel emploi. Il s'agit aussi de leur donner des indemnités de chômage adaptées pour faciliter les transitions. Enfin, cela inclut aussi des possibilités de formation pour tous les travailleurs (en particulier peu qualifiés et plus âgés).* »[61]. La flexibilité avec une sécurité définie comme soutien aux parcours professionnels sur le marché du travail, telle est la flexicurité qui finit par être promue politiquement au niveau de l'Union européenne.

---

[58] Commission européenne : « *Décision du conseil du 12 juillet 2005 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres* », Journal officiel de l'Union européenne, 6 août 2005.
[59] Comité économique et social européen : « Flexicurité : le cas du Danemark », avis du Comité économique et social européen, Bruxelles, 17 mai 2006.
[60] Commission européenne : Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité, communication de la Commission européenne Conseil, au parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des région, Bruxelles, 27 juin 2007.
[61] *Ibid.*, p.5.

3. Les discours d'inspiration libérale

Un troisième grand sous-ensemble de propositions non-syndicales au traitement de la précarisation et de la dualisation de l'emploi, le plus important d'un point de vue quantitatif, se compose d'analyses fortement inspirées par la doctrine libérale et vont dans le sens d'une flexibilisation manifeste de l'emploi ou d'un assouplissement des règles du droit du travail. Le dosage entre ces deux interventions se déploie d'ailleurs plus spécifiquement vers l'un ou l'autre de ces deux leviers. Mais systématiquement, les contreparties ou les garanties concédées aux salariés directement affectés par les orientations envisagées offrent très peu de sécurité. En général, elles s'accompagnement de mesures censées renforcer leur « employabilité ». Mais les réflexions autour du niveau adéquat des ressources versées aux individus en dehors ou entre deux emplois se limitent à la conclusion qu'un minima – le plus souvent faible – est souhaitable. À nouveau, présenter l'ensemble des analyses de ce troisième grand sous-ensemble dépasse l'intention de cette introduction. Par ailleurs, depuis leur parution, de nombreux chercheurs en ont proposé des synthèses plus ou moins abouties[62]. Je me limiterai donc à décrypter quelques travaux.

L'un des plus connus en France est le rapport publié par les économistes Pierre Cahuc et Philippe Kramarz en 2003[63]. On notera que leur analyse emprunte l'expression de « *sécurité sociale professionnelle* » à la CGT, mais dans un sens opposé défini comme suit dans l'introduction : « *Certes, une Sécurité sociale professionnelle aussi performante soit elle ne pourra garantir un emploi pour chacun à chaque instant de sa carrière, tout comme la « Sécurité sociale » ne peut garantir une guérison instantanée pour tous. En matière de santé, la « Sécurité sociale » doit garantir l'accès à des soins de qualité pour tous. Dans le domaine de l'emploi, une Sécurité sociale professionnelle devrait garantir un revenu décent et un accompagnement de qualité de tous les demandeurs d'emploi en permettant une reconversion vers les métiers d'avenir.* »[64].

---

[62] Sur le sujet, voir l'étude déjà citée de Christophe Ramaux.
[63] Pierre Cahuc, Philippe Kramarz : De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2004.
[64] *Ibid*, p.11.

Selon Cahuc et Kramarz, il convient de mener des réformes servant une nouvelle forme de « *sécurité d'emploi* ». Ils suggèrent que la sécurité de l'emploi moderne ne doit plus passer par l'assurance que la carrière professionnelle se fasse sans discontinuités, mais par l'assurance que tous les individus entrant au chômage puissent insérer des dispositifs garantissant le retour à l'emploi. La mise en place d'un contrat unique de travail plus flexible que le CDI est nécessaire, car trop de contraintes pèsent sur les employeurs : des contraintes qui les dissuadent de recruter des salariés lorsque la conjoncture économique est favorable, parce qu'ils peuvent mal connaitre les besoins réels dans la durée en matière de main-d'œuvre ; des contraintes qui les pénalisent dans une conjoncture plus critique, parce qu'ils peuvent encore plus difficilement licencier du personnel du fait de règles beaucoup trop strictes. Ils finissent par conclure que rechercher à protéger l'emploi est néfaste pour l'emploi : « *En fait, l'analyse économique indique qu'un contrôle des licenciements conduisant les entreprises à réduire la fréquence de destruction des emplois a un impact a priori ambigu sur le chômage et l'emploi. Certes, la protection de l'emploi réduit les destructions de postes de travail. Néanmoins, elle a pour contrepartie une diminution des créations d'emplois, car le surcoût induit par le maintien d'effectifs peu rentables, que les entreprises détruiraient spontanément en l'absence de contrôle, diminue la rentabilité anticipée sur les emplois nouveaux, qui peuvent devenir eux-mêmes, dans le futur, des emplois non rentables protégés par la réglementation. La protection de l'emploi est donc favorable si elle diminue plus les destructions que les créations d'emplois. Dès lors, l'impact de la protection de l'emploi sur le chômage et l'emploi est un problème empirique.* »[65]. Dans la perspective imaginée par Cahuc et Kramarz, le licenciement, pour l'entreprise, se réduit *in fine* à une taxe qu'elle verse à l'État. Elle est complètement déchargée de toute obligation en matière de reclassement. Ces économistes se réapproprient donc la conclusion faite un peu plus tôt par Blanchard et Tirole[66] et selon laquelle il convient d'exonérer l'entreprise de toute responsabilité sociale tout en l'obligeant à verser, dans une logique de pollueur-payeur, une taxe au service public de l'emploi. En contrepartie du licenciement, la sécurité sociale professionnelle intervient comme une soupape de protection. S'agissant des allocations chômage, si Cahuc et Kramarz évoquent à plusieurs reprises le système danois de flexicurité, ils taisent l'importance des allocations. Au contraire, ils plaident pour leur dégressivité et conseillent d'en diminuer le montant pour rendre le retour à l'emploi plus attractif. Ils

---

[65] *Ibid*., p.145.
[66] Olivier Blanchard, Jean Tirole : Protection de l'emploi et procédures de licenciement, rapport pour le Conseil d'Analyse Économique, 2003.

écrivent : « *Ainsi, les chômeurs bien indemnisés coûtent nettement plus cher que les autres. Comme ces chômeurs sortent beaucoup plus vite du chômage lorsque leurs allocations sont diminuées, un système qui incite les personnes susceptibles de trouver assez facilement un emploi à en chercher plus activement doit permettre de réaliser des économies substantielles. Ces économies permettraient de mieux financer les personnes*. (…) *il ne s'agit pas ici de proposer un système indemnisant moins généreusement mais bien un système plus efficace et donc, au final, plus généreux.* »[67]. S'agissant de l'accompagnement des chômeurs, Cahuc et Kramarz recommandent de renforcer leur activation. Ils écrivent : « *Le versement des indemnités de chômage est conditionnel au respect de règles précises, avec la mise en œuvre de sanctions, souvent graduées afin de pouvoir être crédibles et effectives. Ces règles concernent l'obligation de répondre aux convocations du service public de l'emploi et de participer aux programmes proposés par les sous-traitants. Elles peuvent aussi concerner l'obligation d'accepter les offres d'emploi après une certaine durée de chômage ou un certain nombre de refus en définissant précisément la notion d'emploi acceptable, sur la base de critères financiers, géographiques et de contenu de l'emploi*. »[68]. Enfin, la proposition de rétribuer les opérateurs du service public de l'emploi en fonction de leurs « *résultats* », en fait, l'activation de ces personnels, vient chapeauter l'activation des chômeurs et de leurs ressources.

Toujours en 2004, le rapport publié par Michel de Virville[69] est cette fois exemplaire des propositions qui militent pour un assouplissement radical du droit du travail, et en particulier des règles d'embauche et de licenciement. Le postulat de départ est que le droit du travail serait à la fois incompréhensible et inefficace, qu'il serait en décalage avec la norme contemporaine de l'emploi, qu'il serait inintelligible pour l'entreprise, le salarié et les syndicats, etc., et qu'il ferait *in fine* obstacle à la compétitivité des entreprises et à la création d'emplois. Quels sont les enjeux de sa cinquantaine de propositions ? D'une part, les propositions de généralisation des CDD « *d'usage* »[70], d'instauration d'un « *contrat de projet* », de généralisation du statut de travailleur indépendant visent dans un premier temps à généraliser l'embauche de salariés par le biais de contrats de travail flexibles, précaires et que

---

[67] *Ibid*., p.45.
[68] *Ibid*., p.50.
[69] Michel de Virville : Pour un code du travail plus efficace, rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, La documentation française, février 2004.
[70] Contrats intérimaires réservés à quelques secteurs d'activités comme l'hôtellerie ou l'audiovisuel.

l'employeur pourrait faire annuler plus facilement. D'autre part, le rapport préconise de simplifier ou de fluidifier les procédures de licenciement elles-mêmes pour favoriser les licenciements « *négociés* » ou les départs « *volontaires* ». Enfin un certain nombre de mesures, dont l'assouplissement des règles de recours au travail à temps partiel, se posent comme des possibilités alternatives aux règles en vigueur en matière de durée légale du travail. En mars 2004, le MEDEF produira un texte reprenant les principales conclusions du rapport de Virville[71].

On peut conclure de cette brève présentation des principaux rapports et analyses traitant de la dualisation et de la précarisation de l'emploi qu'ils concluent, dans leur majorité, que les réformes à conduire doivent favoriser une plus grande flexibilisation de l'emploi et/ou un assouplissement des règles du droit du travail, pour créer des emplois et encourager les mobilités professionnelles. En retour une réévaluation du montant des allocations de l'assurance chômage et une redéfinition des conditions de leur attribution – toujours dans le sens de leur activation – sont des questions qui sont également posées, mais force est de constater qu'elles vont dans le sens de l'octroi d'un minima à l'individu, en vue de toujours l'inciter à réinsérer l'emploi, quelle que soit sa forme. Les analyses des commissions Boissonnat et Supiot tranchent certes sur ce « discours dominant ». Mais, en dehors du monde syndical, leur écho concret a peu dépassé le champ académique et le stade discursif. Au niveau politique, c'est bien ce discours dominant qui prédomine et qui exerce la plus grande influence.

Si l'on se réfère à la modélisation idéal-typique des revendications confédérales, on doit conclure que seule la revendication de la CGT s'en détache véritablement. Quoique ne soutenant pas explicitement ce mouvement d'une triple activation, la sécurisation des parcours professionnels de la CFDT peut se lire comme une réaffirmation du marché du travail. Elle vise bien le maintien et le renforcement de l'employabilité des chômeurs, et en ce sens elle rejoint le discours dominant en matière de traitement du chômage. À l'inverse, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle promeuvent idéal-typiquement un maintien de la qualification salariale des chômeurs, dans un processus plus général de socialisation des ressources que l'on ne retrouve pas dans le discours dominant.

---

[71] MEDEF : Moderniser le droit du travail les 44 propositions du MEDEF, Direction des relations sociales, mars 2004.

Chercher à faire reconnaître la qualification salariale des chômeurs, c'est-à-dire, rappelons-le, le maintien du salaire et du contrat de travail jusqu'à ce que le salarié retrouve un emploi équivalent, n'est pas parmi les orientations des politiques menées en France comme à l'étranger.

Section IV : Méthodologie de la recherche

Analyse d'archives, entretiens semi-directifs, questionnaires ou encore monographies : la recherche menée ici a mobilisé les méthodes les plus couramment utilisées en sociologie. Il faut préciser que les enquêtes ont été menées sur quelques années et donc à des niveaux de maturation de la problématique eux-mêmes un peu différents. Autrement dit, les premières enquêtes ont à la fois apporté des éléments de conclusion comme elles ont aussi permis d'étoffer la problématisation de l'objet de recherche, d'enrichir la construction analytique. Travail empirique et travail théorique se sont mutuellement renforcés.

Ces focales d'analyses différentes ont pour point commun d'enquêter uniquement les **militants** des organisations syndicales. Les adhérents ne sont pas questionnés ou alors très marginalement. La population qui compose les organisations syndicales n'est pas un groupe homogène d'individus. Sur ce sujet, la classification opérée par Dominique Labbé et Maurice Croisat[72] permet de mieux saisir l'hétérogénéité des membres des syndicats. Ils repèrent d'abord une catégorie habituellement invisible, car peu étudiée, formée par les **sympathisants** des organisations syndicales. Cette population n'adhère pas à un syndicat mais lui témoigne son soutien. Pour les auteurs, ils représentent la « *couronne extérieure des syndicats* » qui, lorsque cela leurs est possible tient un rôle d'« *agent électoral* » lors des différentes élections professionnelles. Au stade supérieur, on trouve les **adhérents** qui forment la masse des syndiqués. Les auteurs distinguent les « *adhérents de base* », plus ou moins passifs et payant plus ou moins régulièrement les cotisations syndicales des « *adhérents actifs* », syndiqués fidèles et cotisants réguliers. Il reste enfin la catégorie des **militants** qu'il faut diviser en trois sous-catégories. D'une part, on trouve les « *militants de base* » que les auteurs distinguent des adhérents (actifs) parce qu'ils sont en charge d'une ou plusieurs tâche(s) simple(s) qu'ils

[72]Dominique Labbé, Maurice Croisat : La fin des syndicats ?, L'Harmattan, 1992.

effectuent régulièrement, comme la distribution de tracts ou la tenue du panneau d'affichage. À un échelon supérieur, les « *militants élus* » qui disposent d'un mandat de représentation de l'ensemble des travailleurs, syndiqués ou non, et les « *militants syndicaux* » qui consacrent l'essentiel de leur temps au syndicalisme, souvent assimilés à des « *fonctionnaires syndicaux* » forment les membres qui jouent un rôle prépondérant dans le fonctionnement normal des syndicats. Enfin, il existe les professionnels de la représentation syndicale que sont les **permanents fédéraux ou régionaux**, cadres politiques de l'appareil syndical. Naturellement les permanents confédéraux constituent l'ultime échelon. En rapport à la problématique de recherche seuls les militants, c'est-à-dire la catégorie la plus active des organisations syndicales et, pour être plus précis, les membres les plus actifs de cette catégorie, ont été enquêtés : délégués du personnel, délégués syndicaux, secrétaires généraux d'unions départementales ou régionales.

L'analyse sera structurée en trois parties distinctes qui représenteront les trois niveaux nivaux des relations professionnelles, le niveau national interprofessionnel, le niveau régional, et le niveau local. En traitant ces trois espaces, nous multiplierons les focales d'analyse, nous mobiliserons différents prismes pour mieux appréhender, et de la manière la plus exhaustive possible, la diffusion et la concrétisation des revendications confédérales dans les pratiques des militants et par la même disposer de plusieurs éléments de conclusions, complémentaires, permettant de répondre à la problématique de thèse.

La première focale d'analyse retenue interrogera **le niveau confédéral ou le niveau national interprofessionnel**. Ce premier terrain de recherche repose sur l'analyse d'archives de la presse interne de la CFDT et de la CGT. Ce travail empirique a répondu au besoin de disposer d'un matériel solide pour retracer la genèse et l'évolution du nouveau statut du travail salarié et de la sécurité sociale professionnelle d'une part, et de la sécurisation des parcours professionnels d'autre part. Au démarrage de l'enquête, des travaux de seconde main étaient disponibles pour appréhender la construction et la validation, au niveau des confédérations, des revendications syndicales. Mais, soit je disposais de documents riches et exhaustifs mais qui malheureusement ne traitait que d'une seule des deux revendications confédérales, soit je disposais de recherches les analysant toutes les deux, mais d'une façon trop synthétique. Pour chaque organisation syndicale, j'ai donc mené une analyse d'archives de deux sortes de revues syndicales. Ce travail commence à partir de la fin de l'année 1997, et se termine à l'année 2008. En plus de pouvoir restituer la genèse, et la chronologie de l'élaboration des

revendications syndicales jusqu'à leur transformation en un axe revendicatif majeur, en une orientation prioritaire des organisations syndicales, l'analyse des archives permet de disposer d'une matière brute à partir de laquelle j'ai pu construire les idéaux-types sans lesquels il aurait été possible de jauger la conformité du discours et des pratiques des militants objets des terrains de recherche ultérieurs.

Dans la seconde focale d'analyse, on s'intéressera au niveau local, et plus exactement au discours et aux pratiques des militants dans les entreprises. Dans une seconde partie de thèse comportant trois chapitres, je présenterai les résultats de l'exploitation de quatre monographies d'accords collectifs d'entreprises. Leur réunion nous permettra de principalement comprendre si le niveau local, si l'entreprise, est un niveau adéquat à la diffusion et à la concrétisation des revendications confédérales. On s'intéressera tout d'abord à des négociations collectives menées dans des entreprises en restructuration et qui ont conclu des accords de plan de sauvegarde de l'emploi ou des accords de plans de départs volontaires. L'analyse de ce matériel, dense, comprenant les témoignages de nombreux militants de différentes organisations syndicales ayant participé directement à la négociation collective, et pas seulement les membres de la CGT et de la CFDT, parfois de l'employeur, et les archives officielles des négociations collectives, se fera en deux temps. À l'aide d'un premier chapitre, je chercherai à savoir si une restructuration d'entreprise est une « bonne » occasion pour les militants de conclure un accord collectif s'inscrivant dans l'une ou l'autre des revendications confédérales. Aussi, j'étudierai principalement les résultats de la négociation collective à l'aune de la grille de lecture idéal-typique. À l'aide d'un second chapitre, je m'intéresserai plus spécifiquement au déroulement même de la négociation collective, au positionnement pris par les militants, à la stratégie qu'ils ont décidé de tenir, et aux écueils auxquels ils ont été confrontés dans le processus de la négociation collective. Aussi, je chercherai plus spécifiquement à comprendre si la négociation collective d'entreprise est un cadre propice à la matérialisation des revendications confédérales. Et dans un autre chapitre, je présenterai les résultats tirés de l'exploitation de deux nouvelles monographies, des monographies d'accords collectifs de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Ces accords de GPEC seraient, selon les militants concernés, des expérimentations concrètes des revendications confédérales. Je m'attacherai dans un premier temps à confronter le résultat de ces accords collectifs aux critères de l'idéal-type pour juger la pertinence de cette affirmation, tout en m'efforçant dans un second temps à mettre à jour les conditions qui ont été favorables à la

mise en l'œuvre, au sein de l'entreprise, de ces matérialisations des revendications confédérales.

Enfin, dans la troisième et dernière partie de thèse, je mesurerai, d'une manière plus large, l'état général de la diffusion idéologique et concrète des revendications confédérales en Lorraine. Deux nouveaux matériaux empiriques seront mis à contribution : les entretiens semi-directifs de la totalité des secrétaires généraux des unions régionales et départementales lorraines de la CFDT et de la CGT d'une part, les réponses d'une petite centaine de délégués syndicaux de ces mêmes organisations à un questionnaire d'autre part. Faisant l'hypothèse que, par leur statut et leur rôle au sein des organigrammes syndicaux, ces secrétaires d'unions syndicales régionales et départementales sont des courroies de transmission clef dans la diffusion à un niveau local des revendications confédérales, je démontrerai dans un premier chapitre si leur discours est idéologiquement conforme ou non au référentiel idéologique confédéral. Et dans un dernier chapitre, j'utiliserai leur témoignage ainsi que les questionnaires pour quantifier autrement la diffusion et la concrétisation locales de ces revendications.

Première partie : le niveau confédéral

Présentation de la partie

Dans cette première partie de thèse, je m appliquerai à retranscrire et à analyser la genèse, la matérialisation, l'évolution et la promotion, au niveau confédéral, de chacune des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle du côté de la CGT et la sécurisation des parcours professionnels du côté de la CFDT seront étudiés à part, dans un chapitre propre.

Cette sociogenèse des discours produits par les confédérations syndicales s'appuiera, comme on le verra plus loin, essentiellement sur la presse interne des deux organisations syndicales. Chronologiquement, cette enquête constitue le premier travail empirique mené pour cette recherche. Elle revêt ainsi un caractère préparatoire ou introductif aux terrains de recherches analysés ultérieurement, puisqu'on pourra en tirer la matière brute à partir de laquelle ont été déterminés les critères des idéaux-types. Et, surtout, ce détour par l'analyse des positions soutenues par les confédérations syndicales, positions qui sont actées ou officialisées – quoiqu'elles puissent évoluer. Elles ne sont pas gravées dans le marbre – par le biais de la presse interne, était un détour, une enquête auquel il était nécessaire de procéder.

Certes, la sociogenèse des discours de la prise en charge des discontinuités d'emploi que je propose dans le cadre de cette thèse, n'est pas inédite ou n'est pas la première tentative du genre. Par exemple, Patrick Cingolani et Bernard Friot ont collaboré ensemble à la rédaction d'un rapport de recherche proposant une analyse minutieuse et très éclairante de la construction du nouveau statut du travail salarié et de la sécurité sociale professionnelle. Dans l'introduction de ce rapport, ils dépeignent la méthodologie et les matériaux mobilisés. La recherche « *a été menée au niveau confédéral et dans deux terrains proposés par la direction confédérale, le comité emploi-formation de l'Union Départementale du Nord et le site du Centre d'Études et de Recherches Nucléaires : recueil de 16 entretiens, visite du CERN et journée de travail à l'UD de l'Ain, participation au congrès confédéral et à trois journées d'études confédérales, participation à trois réunions du Collectif confédéral NSTS et à trois*

réunions de la commission confédérale NSTS ; exploitation des documents sur le NSTS-SSP produits par la confédération. »[73]. On le voit, les matériaux exploités par les deux chercheurs permettent d'appréhender la mise en forme de la revendication, principalement au niveau confédéral. Ils permettent aussi de révéler le rôle direct des dirigeants de la CGT les plus impliqués dans ce projet. En outre, Patrick Cingolani et Bernard Friot se sont trouvés en mesure de souligner les contradictions inhérentes à la revendication confédérale et de rapporter les désaccords, les conflits qui se sont tramés au sommet de l'organisation syndicale dans les phases de conception et de finalisation du nouveau statut du travail salarié. Et comme je le démontrerai moi-même dans le premier chapitre, en mobilisant d'autres matériaux, la revendication ne fait toujours pas consensus au sein même de la CGT.

Le rapport Cingolani/Friot constitue donc un matériel de premier rang pour analyser le nouveau statut du travail salarié. Il souffre cependant d'un défaut, rédhibitoire compte tenu de ma problématique de thèse, qui est qu'aucune enquête équivalente sur la construction de la sécurisation des parcours professionnels à la CFDT n'était disponible au démarrage de la thèse. Aucune recherche ne traitait de la revendication confédérale de la CFDT avec un degré équivalent de minutie et de scientificité que le rapport Cingolani/Friot sur la revendication de la CGT. En parallèle, Solveig Grimault a réalisé une enquête[74] synthétisant les revendications posée en matière d'emploi par les grandes organisations syndicales. Tous les syndicats étudiés ne proposent pas à proprement parler une revendication dont on peut dire qu'elle relève de la prise en charge des discontinuités d'emploi, tel que j'ai défini l'expression. Solveig Grimault a fait une description comparable du nouveau statut du travail salarié, de la sécurisation des parcours professionnels, de la « *sécurisation des parcours de* vie », la revendication faite par la CFTC, ou de la proposition de l'UNSA également pour la mise en œuvre d'une « *sécurisation des parcours professionnels* ». Son travail est donc homogène et pionnier. Et par exemple, une contribution plus récente que l'on doit à Paul Bouffartigue s'en inspire fortement[75]. Néanmoins, si l'étude de Solveig Grimault pouvait prétendre à être un bon travail exploratoire sur le sujet, il ne revêtait pas toutes les qualités, ne comprenait pas le niveau de détail que je souhaitais obtenir pour restituer une chronologie critique des deux revendications

---

73 *Ibid*, op. cit., pps. 3-4.

74 Solveig Grimault : Sécurisation des parcours et sécurité professionnelle : Enquête auprès des organisations syndicales, IRES, document de travail numéro 06-06, 2006.

75 Paul Bouffartigue : « *À propos des alternatives revendicatives de sécurisation* » *in* Paul Bouffartigue, Sophie Béroud (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009.

confédérales, les synthèses exploitables étant concrètement trop liminaires, incomplètes. Des matériaux plus complexes et équivalents pour la CGT et la CFDT manquaient donc au démarrage de la recherche. C'est pour cette raison que le besoin de me doter d'un matériel de première main à partir duquel il était possible de réaliser une sociogenèse – comparable du point de vue de la méthode – des deux revendications s'est fait fortement ressentir.

Pour y parvenir, j'ai décidé d'étudier la presse interne des organisations syndicales, sur une période significative. Bien sûr, l'exploitation de ce matériel s'est concentrée sur un nombre limité de thématiques : les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi naturellement, et celles plus généralement liées à l'emploi et à la formation professionnelle ou encore au chômage ou à la protection sociale. Mon choix s'est arrêté sur deux types précis de publications. J'ai compulsé les revues Le peuple et Alternatives et documents économiques dans le cas de la CGT, et les revues La revue de la CFDT[76] et Syndicalisme hebdo dans le cas de la CFDT. Ces différents matériaux s'avéraient très complémentaires.

En effet, Alternatives et documents économiques et La revue de la CFDT, sont des publications dans lesquelles interviennent principalement des responsables confédéraux des organisations syndicales mais aussi des chercheurs, des experts invités à débattre d'une thématique précise. Ces revues cherchent à vulgariser des sujets de société ou faisant l'actualité. Elles offrent donc aux militants les réflexions qui sont menées au niveau confédéral, mais on ne peut pas dire que ce matériel diffuse les points de vue consolidés des organisations syndicales. Ainsi, on peut lire sur le site confédéral de la CFDT que la Revue de la CFDT est, « *ouverte à des experts hors CFDT, est un média de réflexion sur des sujets de moyen et long termes. Trois numéros hors série par an offrent une synthèse experte sur la thématique de la protection sociale, éclairée par la vision politique de la CFDT*. ». Quant à la revue Alternatives économiques, le site confédéral de la CGT la présente en ces termes : « *Publiées mensuellement, les Notes économiques visent à expliquer les articulations entre les thèmes d'actualité économique et sociale et les enjeux structurels. Elles ont surtout une visée pédagogique*. (….) *Créée en 1982, ADE est une revue de la Confédération Générale du Travail (CGT). Elle n'a pas vocation à diffuser les positions officielles de la CGT, mais de proposer des analyses, des réflexions, des échanges entre syndicalistes, chercheurs et universitaires.* ». Ainsi, ces revues diffusent des réflexions qui ne sont pas allées jusqu'à leur

[76] Auparavant la revue CFDT aujourd'hui.

terme. Mais, justement parce qu'elles contiennent les positions embryonnaires des syndicats ou des revendications naissantes, il était intéressant de les étudier en vue de repérer la genèse et l'évolution des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi.

À l'inverse, Syndicalisme hebdo et Le peuple cherchent à communiquer les décisions prises par les confédérations syndicales et les principes généraux d'action qu'elles soutiennent. Ces revues ont donc des visées synthétiques et pragmatiques en communiquant des messages qui doivent fédérer les militants autour de pratiques et de principes communs. Du site internet confédéral de la CFDT on notera que Syndicalisme Hebdo est « *destiné aux militants, l'hebdomadaire relaye les positions de la CFDT et facilite les relations entre militants. Il promeut les bonnes pratiques à déployer sur le terrain et les outils mis à disposition sur cfdt.fr au service de l'action militante*. ». Quant à la revue Le peuple, on peut lire sur le site confédéral de la CGT qu'elle se destine « *[aux individus qui] s'intéresse[nt] au travail, à ses conditions quotidiennes, aux revendications des hommes et des femmes pour la santé, le respect, la justice, l'égalité* (…) *au syndicat, à ses positions et à ses combats, à son point de vue sur tous les sujets qui préoccupent notre société.* (…) *« Le Peuple » aborde tout cela, du point de vue des militantes et militants du syndicat. Il organise des débats, sous forme de tables rondes, de regards croisés. Il publie en références l'ensemble des positions officielles de la Cgt.* ». Ces deux revues médiatisent donc les positions synthétiques des confédérations syndicales, promeuvent les bonnes pratiques syndicales, résument les principales revendications syndicales pour faire converger l'action des militants de la confédération. Ces deux autres revues étaient donc un moyen différent d'appréhender la diffusion, au niveau confédéral, des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi.

C'est à partir de ce binôme de revues que, pour chaque organisation syndicale, j'ai cherché à réaliser une analyse sociohistorique des revendications confédérales. En outre, j'ai délibérément mêlé les informations diffusées dans ces deux types de revues. Je n'ai pas, intentionnellement, hiérarchisé les matériaux. Certes, le discours d'un expert ou d'un chercheur célèbre invité à s'exprimer dans les publications du syndicat ou le message délivré par un responsable confédéral a une dimension différente d'un court article dont le nom et la fonction de l'auteur ne sont pas, la plupart du temps, renseignés. Confondre ces deux sources est donc un parti-pris assumé. Mais mon choix est justifié par l'enjeu assigné à la sociogenèse des revendications confédérales, qui consiste prioritairement à se placer dans la situation du militant, lecteur de la presse syndicale, pour observer comment les revendications de la prise

en charge des discontinuités d'emploi lui sont parvenues, pour appréhender le référentiel idéologique auquel il a pu adhérer. L'analyse de ces archives se concentre donc principalement sur l'adresse, la manière par laquelle les militants ou même les sympathisants des syndicats ont été sensibilisés aux discours confédéraux. Pour cet objectif, associer les deux types de revues était légitime. On est en droit de supposer que les revues plus synthétiques vont diffuser des positions, des dispositifs qui sont évoqués, esquissés préalablement dans les revues qui portent les débats qui se jouent au niveau confédéral. Malgré les typicités de chaque matériau, il était légitime de les compiler pour juger de la cohérence du discours diffusé aux lecteurs des revues syndicales, et ainsi répondre à un certain nombre d'interrogations. Quels termes ont-été présentés aux lecteurs de ces revues ? Ont-ils évolués, étaient-ils changeants ? En référence à quels modèles, à quelles réflexions, les syndicats ont légitimé le besoin de revendiquer la mise en place d'un dispositif relevant de la gestion des prises en charge des discontinuités d'emploi ? Le message véhiculé a-t-il été toujours cohérent ou au contraire contradictoire ? Les syndicats ont-ils fait preuve de didactisme en guidant les militants dans la réalisation des revendications confédérales ?

Enfin, le point de départ de cette étude archivistique se situe, selon les revues, entre la fin de l'année 1997 et le début de l'année 1998. Après un travail exploratoire démontrant que la revendication cégétiste était la plus ancienne, j'ai décidé de faire commencer l'analyse à cette période, entre autres parce que plusieurs responsables confédéraux de la CGT expliquaient que c'était à cette date que l'on repérait la genèse du nouveau statut du travail salarié. L'analyse de ces archives se termine à la fin de l'année 2008. Par la suite, je me suis référé aux documents relatifs aux revendications confédérales publiés sur le portail internet des confédérations syndicales pour appréhender les développements les plus récents. Le tableau à la page suivante récapitule les matériaux exploités dans les deux prochains chapitres de thèse.

Tableau n°1 : récapitulatif des archives syndicales mobilisées

Revues de la CGT	
Le peuple	du n°1467 paru en novembre 1997 au n°1676 paru en décembre 2008, soit 209 exemplaires
Alternatives et documents économiques	Du n°76-77 paru en septembre 1998, au n°108-109 paru en juin 2008, soit 33 exemplaires
Revues de la CFDT	
Syndicalisme hebdo	du n°3104 paru en janvier 2007 au n°3198 paru en décembre 2008, soit 94 exemplaires
La revue de la CFDT	du n°1 paru en juin 1997 au n°88 paru en mars-avril 2008, soit 88 exemplaires.

1. CGT : Sociogenèse du nouveau statut du travail salarié (et de la sécurité sociale professionnelle)

1.1. Les origines de la revendication confédérale

Comme le note Bernard Friot, les origines les plus lointaines du nouveau statut du travail salarié remontent à l'année 1997[77]. En effet, le 12 septembre 1997, un groupe de travail de l'espace revendicatif de la confédération produit alors un document nommé « *Pour un nouveau statut social du salarié* » jetant les bases d'une réflexion centrée autour des droits fondamentaux à attribuer à l'ensemble des salariés. Mais, comme il le souligne, le document ne débouche sur rien de très concret jusqu'en 1999 et la tenue du 46ème congrès confédéral. De mon propre travail archivistique fait à partir d'autres matériaux, il est également possible de dégager une première période – dont les délimitations sont toujours un peu subjectives – pendant laquelle on repère les thèmes et les problématiques déterminants à partir desquels la revendication pour un nouveau statut du travail salarié émerge, mais sans que ces réflexions n'aboutissent encore à une revendication formelle et bien ordonnée.

Concrètement, les problèmes majeurs en matière d'emploi auxquels veut remédier la CGT sont la précarisation – au sens large – et la segmentation de l'emploi. À la fin de l'année 1997, la centrale syndicale constate : « *Sept millions de personnes sont affectées par des difficultés de l'emploi. Les jeunes sont de plus en plus pauvres : le chômage est devenu, pour eux, au delà d'un passage obligé, une situation durable. Ce rapport met en évidence la spirale infernale chômage-emploi-chômage, emploi dégradé, le passage par une période de chômage débouchant souvent par un emploi plus précaire, moins bien payé que le précédent occupé. Le sous-emploi persiste et s'aggrave. Au-delà des 3 millions de chômeurs, c'est une part de plus en plus grande de la population qui y est confrontée et le risque est de plus en plus fort pour tous, de se retrouver à un moment ou l'autre de sa vie sans emploi.* »[78]. Le rapport dont il est question dans la citation est le rapport Boissonnat[79]. Pour rappel, le rapport s'intéresse aux nouvelles formes juridiques du contrat de travail qu'il serait possible de mettre en œuvre et promeut notamment l'instauration d'un « *contrat d'activité* » englobant les périodes

[77] Patrick Cingolani, Bernard Friot : Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail, rapport produit pour la DARES, 2007.
[78] Le peuple, n°1467, 15 novembre 1997.
[79] Jean Boissonnat (présidé par) : Le travail dans vingt ans, rapport de la commission du Commissariat Général au Plan, Odile Jacob, 1995.

d'emploi, de formation, de chômage, ou encore le bénévolat autour d'un unique contrat de travail conférant des droits mais aussi des devoirs à son titulaire (cf. introduction générale). Même si cela ne transparaît pas ouvertement des revues de la CGT, on peut vraisemblablement affirmer que le rapport Boissonnat influence fortement la CGT en particulier dans l'idée de doter l'individu d'un statut social identique quel que soit son rapport concret à l'emploi.

Par ailleurs, si le nouveau statut du travail salarié n'est pas encore cité tel quel dans les revues syndicales, il est à noter que la CGT envisage de fédérer les salariés autour d'une démarche syndicale offensive visant « *dans un esprit de conquête* » à « *gagner le plein emploi solidaire* », une orientation validée lors du 45ème congrès de la confédération qui s'est tenu à Montreuil en 1995. Désireuse de combiner sécurité des travailleurs et efficacité productive, l'ambition alors affichée par la CGT est d'enclencher une nouvelle dynamique favorisant les progressions de carrière : « *L'objectif n'est pas « un bon équilibre entre salaires et emploi » mais la recherche d'une dynamique de développement social et économique. Cela pose les problèmes des grilles, de l'intégration satisfaisante des jeunes, de la formation et de sa reconnaissance, d'une organisation du travail qualifiante…* »[80].

C'est au moment où la CGT prépare le 46ème congrès confédéral que des pistes un peu plus concrètes sont avancées pour approcher cet objectif. Pour la CGT, amorcer une dynamique nouvelle passe inévitablement par le développement des qualifications : « *Ces transformations appellent à un développement de la qualification et donc pour la CGT à un essor important de la formation professionnelle initiale et continue. Le droit pour chacun à un réel déroulement de carrière passe par ce développement* »[81]. Or, constatant que les dispositifs de formation professionnelle permettent surtout aux salariés d'acquérir des compétences conformes aux compétences demandées par les employeurs, que l'entreprise ne supporte pas la totalité des coûts de formation ou encore que de nombreux individus sont contraints de se former en dehors de leur temps de travail, la CGT juge que le recours actuel à la formation se fait à sens unique, et dans un sens peu favorable aux salariés. On peut par exemple lire : « *ainsi, le salarié devrait se former à des compétences que le patronat aura seul définies et dont il sera l'unique valideur.* (…) *Les enjeux sont clairs : la qualification*

---

[80] Le peuple, n°1469, 26 novembre 1997, p.7.
[81] Le peuple, n°1482-83, juillet 1998, p. 46.

renvoie à des repères collectifs, à des garanties collectives, la compétence elle renvoie à l'individu, à l'individualisation, elle accompagne la flexibilité dans l'entreprise »[82]. Pour tenter de développer une formation qualifiante, la CGT revendique que 10% du temps de travail soit dédié à la formation professionnelle, tout en reconnaissant que cette revendication reste encore à un stade de « *slogan* ».

Le 46ème congrès confédéral qui se tient à Strasbourg en janvier 1999 est une étape importante pour l'élaboration de la revendication confédérale. Dans la lignée de « *l'érosion de la condition salariale* » décrite par Robert Castel[83], la centrale syndicale rappelle à cette occasion la réalité d'un « *éclatement du salariat* » du fait que *« les salariés [sont] de plus en plus confrontés aux situations de chômage, de précarité, d'intérim, de temps partiel, de travail non déclaré* »[84]. Ainsi, pour la CGT, le modèle d'État social instauré pendant les « Trente glorieuses » n'est plus en capacité d'encadrer toutes les situations individuelles de travail si bien que « *des garanties collectives modernes répondant aux besoins de reconnaissance et de valorisation du travail salarié, contrecarrant la mise en concurrence des salariés* »[85] sont à reconstruire. Les droits à un emploi stable à temps plein, à un développement de carrière, à la formation et à la promotion, des droits sociaux, et des libertés syndicales comptent parmi les garanties nouvelles que souhaite obtenir la CGT. Au sujet de la lutte spécifique contre le chômage et la précarité, la CGT suggère enfin la mise en place d'une « *meilleure sécurité d'emploi* » ou « *de nouvelles formes de sécurité salariale et d'emploi* »[86], expressions qui sont les premières appellations – ou les appellations « préhistoriques » – de ce qui sera nommé plus tard la « sécurité sociale professionnelle ». Mais ces expressions ne traduisent ne sont pas encore traduites par des propositions concrètes.

Plus tard, la CGT par le biais d'un article intitulé « *L'entreprise, emploi, salaires, garanties collectives* » livre le diagnostic suivant : les formes particulières d'emplois deviennent monnaie courante notamment parce que les insertions dans l'emploi se font majoritairement par des contrats courts de travail, ou que le CDI – bien que restant la norme majoritaire des contrats de travail – décroît au profit des contrats courts de travail. Il en découle, selon la

---

[82] *Ibid*., p.46.
[83] Robert Castel : Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat, Gallimard, 1999.
[84] Le peuple, n° 1486, octobre 1998, p. 17.
[85] *Ibid*., p. 17.
[86] *Ibid*., p. 25.

CGT, que les mobilités professionnelles, et surtout les mobilités subies, sont tendanciellement plus nombreuses. Surtout, elles apparaissent problématiques au sens où elles remettent en cause la progression des carrières et la reconnaissance des qualifications des individus. C'est pourquoi – et cela est pour la première fois explicité dans une revue – la CGT suggère que les droits des salariés devraient avoir la qualité d'être « *transférables* » pour en quelque sorte permettre une continuité dans la discontinuité. On peut lire : « *De nombreuses expériences, sur le terrain, témoignent cependant de la conscience que les salariés ont de leurs compétences collectives, individuelles et du frein que représentent le sous-effectif, cause de nombreux dysfonctionnements, ainsi qu'un mangement toujours aussi centralisateur, bureaucratique, « néo-taylorien »* (…) *La revendication de la reconnaissance des compétences collectives, individuelles, transversales et transférables devient un enjeu de la négociation collective, impliquant de nouvelles formes valorisantes de qualification, de classification, et de rémunération, et donc de garanties collectives* »[87]. La suite de l'article réaffirme l'importance que la CGT confère au développement et à la reconnaissance des qualifications individuelles. On peut dire de cet objectif qu'il est véritablement une logique fondamentale, à l'épicentre de la future revendication confédérale. Enfin, contre l'éclatement du salariat, et pour encadrer « *la kyrielle d'autres salariés* » en marge de la norme d'emploi effectué en CDI à temps plein, la CGT poursuit ses réflexions autour de la possibilité d'instaurer un statut unique au travail. Discourant des garanties collectives aptes à contrecarrer le clivage des salariés, le syndicat s'interroge : « *Pour faire simple, pourquoi les salariés entrant dans le champ d'une définition nouvelle de « l'entreprise » n'auraient pas droit à un statut social identique ?* »[88].

Plus loin dans la même revue, l'entretien de Jean-Christophe Le Duigou et de Roland Le Bris[89], coauteurs d'un ouvrage récent voit se préciser la pensée confédérale. Ils expliquent : « *l'un des moyens de penser un nouveau plein emploi c'est de redéfinir un nouveau statut du travail dans la société, et partant, un nouveau statut de la personne au travail* »[90]. Cette fois,

---

[87] Alternatives et documents économiques, n°79, janvier 1999, p.5.
[88] *Ibid.*, p.7.
[89] Jean-Christophe Le Duigou, Roland Le Bris : Demain l'emploi ? Travail, emploi et salariat, quelle nouvelle dynamique ?, éditions de l'Atelier, 1998.
[90] Alternatives et documents économiques, n°79, janvier 1999, p.63.

c'est le rapport de recherche dirigé par Alain Supiot[91] qui influence incontestablement la CGT. Nous avons vu que, convaincus que l'emploi ne permet plus à lui seul l'intégration de l'individu dans la société, les experts de la commission Supiot promeuvent le développement d'un « *état professionnel des personnes* » pour réguler juridiquement la pluralité des situations individuelles (cf. introduction générale). Or, les réflexions de la CGT s'adossent manifestement à cette piste de recherche[92]. On peut lire : « *le statut de la personne au travail implique qu'il faut réfléchir à des formes nouvelles de sécurité pour les salariés, à un statut qui permette de passer de la formation au travail, d'un travail à un autre, etc. Face aux exigences actuelles en matière d'initiatives au travail, il y a une contrepartie nécessaire en termes de sécurité renouvelée. Voilà l'essentiel de ce que nous évoquons par «* statut de la *personne au travail* » »[93].

L'après-congrès confédéral est une période au cours de laquelle la centrale syndicale réaffirme, dans la presse interne, ses lignes de force et notamment son ambition de gagner le plein emploi solidaire. Elle s'interroge : « *Ne pouvons-nous pas être très ambitieux ? Revaloriser le travail passe par de nouvelles règles permettant une sécurité salariale qui fasse reculer les licenciements, la précarité et l'exclusion. La CGT exige qu'un nouvel ensemble de droits et garanties de travail soient discutés et mis en œuvre* »[94]. Par rapport à notre sujet, aucun élément neuf dans la compréhension de la construction de la revendication confédérale, n'émane réellement de la lecture attentive des revues syndicales. La plupart « martèle » des éléments déjà publiés. Ainsi dans l'optique de « *revaloriser le travail* », on peut par exemple rapporter que la CGT veut lutter *« pour une meilleure sécurité dans l'emploi* » pour s'opposer à « *la réduction des garanties salariales* » et bâtir « *de nouvelles formes de sécurité salariale et d'emploi pour permettre une mobilité choisie des salariés en place pour permettre une mobilité choisie, positive et une réelle insertion dans l'emploi.* »[95].

---

[91] Alain Supiot (dir. par) : Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe : rapport pour la Commission des Communautés européennes, rapport pour la Communauté Européenne, Paris, Flammarion, 1999.

[92] En fait, la proximité de la pensée cégétiste avec le rapport Supiot sera plus manifeste dans une déclaration ultérieure de Bernard Thibault, successeur de Louis Vianet au poste de secrétaire général de la CGT. Il dira : « *Refonder les conditions de la sécurité et de la mobilité, éliminer les zones de non-protection et mieux encore, passer, comme le dit le rapport Supiot, pour la Commission européenne, « de la protection passive à la sécurité active », doivent être la base essentielle du travail à entreprendre entre toutes les parties, en France et en Europe.* », Le peuple, n°1518, janvier 2000, p.30.

[93] Alternatives et documents économiques, n°79, janvier 1999, p.64.

[94] Le peuple spécial congrès, n°1496-1499, mars 1999, p.78.

[95] *Ibid*., p.231.

Par la suite, l'élaboration de la revendication confédérale ne semble plus être une priorité. La presse syndicale se focalise plus particulièrement sur les négociations nationales interprofessionnelles lancées dans le cadre de la « refondation sociale ». Ces négociations s'ouvrent officiellement le 2 novembre 1999 à l'initiative du MEDEF. Comme le fait remarquer Gérard Adam[96], elles marquent la volonté du MEDEF de reprendre l'initiative sur les syndicats dans les relations professionnelles. Les enjeux sont importants puisqu'ils consistent ni plus ni moins à rénover complètement les règles et la pratique des relations de travail : « *Pour le nouveau MEDEF*[97]*, le paritarisme, la gestion commune des entrepreneurs et des syndicats de diverses institutions sociales, dont le système de protection sociale, est à réformer. Une lettre patronale envoyée à tous les syndicats en 1999 en précise la portée, il s'agira de « bâtir une nouvelle constitution sociale redéfinissant en commun nos champs de responsabilité dans les domaines des relations de travail et de la protection sociale* »[98]. Ces négociations, comme l'ouvrage de Gérard Adam le montre bien, sont l'occasion d'un véritable bras de fer entre les organisations patronales et les organisations syndicales représentatives des salariés. L'entière analyse de ces négociations dépasse l'objet de ce chapitre. On se contentera de rappeler qu'en février 2000, les partenaires sociaux s'accordent sur huit chantiers de négociation portant sur l'assurance-chômage, la santé au travail, la négociation collective, la formation professionnelle, les retraites complémentaires, la protection sociale, la place de l'encadrement, et l'égalité professionnelle et que cinq d'entre eux donneront lieu à un accord collectif national interprofessionnel.

La lecture minutieuse et attentive de la masse d'archives de cette période est cependant récompensée puisqu'on repère çà et là quelques éléments de réflexion embryonnaires qui par la suite compteront parmi les éléments structurants du nouveau statut du travail salarié. Ainsi dans « *une déclaration de la CGT* » datée du 16 mars 2000 au sujet des négociations portant

---

[96] Gérard Adam : La refondation sociale à réinventer. Le renouveau du dialogue social au cœur du débat public, éditions Liaisons, 2002.

[97] Il faut se rappeler que le CNPF, le conseil national du patronat français, soit la plus importante des organisations syndicales patronales devient le MEDEF, le mouvement des entreprises de France, en 1998. Comme le note Michel Offerlé, cette nouvelle appellation fait se continuer un mouvement visant à changer l'image de l'organisation syndicale patronale. Le nouveau terme doit davantage évoquer les missions de l'organisation que de rappeler sa vocation première, servir la défense des intérêts de ses dirigeants. L'auteur écrit « *Ce nouveau regroupement est le produit de processus de désengagement de l'adhésion à un mot que l'on veut désormais occulter. Les dirigeants du Medef ne parlent plus des patrons ou du patronat mais des entreprises et de leurs chefs.* ». Michel Offerlé : Sociologie des organisations patronales, La découverte, 2009, p.12.

[98] Gérard Adam : La refondation sociale à réinventer. Le renouveau du dialogue social au cœur du débat public, éditions Liaisons, 200, p.15.

sur la réforme du système d'assurance-chômage[99], entre autres revendications, la CGT réclame « *la garantie d'un revenu « décent » égal à 80% de la rémunération antérieure, avec la référence au Smic (alors 8 500 francs) comme garantie minimale, pendant toute la durée du chômage* »[100]. Comme je le montrerai plus tard, ce sera le revenu précis que la CGT voudra attribuer aux salariés licenciés au titre de la sécurité sociale professionnelle.

Au final, la clôture de ces négociations sur la refondation sociale marque le retour, dans les journaux de l'organisation syndicale, des débats autour de la revendication confédérale naissante. On note d'ailleurs que celle-ci bénéficie alors de son titre quasiment définitif. On peut lire : « *A l'insécurité prônée par le MEDEF nous devons substituer l'aspiration au progrès social, à une vraie sécurité pour le salarié, faite de droits, de garanties, d'acquis sociaux. Il est temps que nous donnions du contenu au nouveau statut du salarié.* »[101].

1.2. Mise en forme progressive de la revendication confédérale

Dans la compréhension d l'ébauche du nouveau statut du travail salarié, les années 2001 à 2003 peuvent se lire comme une période de structuration de la revendication confédérale. D'une part, elle va bénéficier de termes spécifiques et définitifs après les balbutiements langagiers mis en exergue dans la sous-partie précédente. D'autre part, on observe une maturation de la revendication qui acquiert un contenu fait de lignes directrices fortes et qui surtout commencent à interagir entre elles et non plus à se succéder dans les différentes revues syndicales sans véritable liant conceptuel. Toutefois, cette construction, je vais le montrer, est loin d'être linéaire. L'édifice se construit sur la base d'un plan encore « brouillon », retravaillé ou corrigé parfois.

---

[99] L'un des « chantiers » donc de la refondation sociale.
[100] Le peuple, n°1524, avril 2000, p. 39.
[101] Le peuple, n°1541 bis, avril 2001, p.12.

Étonnement, la première apparition dans la presse syndicale du terme très précis de « *sécurité sociale professionnelle* » est très discrète puisqu'elle se fait en catimini dans l'éditorial d'un exemplaire du journal « Le peuple » sans jamais apparaître nulle part ailleurs dans le même numéro. Traitant de la défense de l'emploi, notamment contre les licenciements boursiers, l'éditorial annonce mais sans plus d'explications : « *C'est le sens des propositions de la CGT autour de la notion de « sécurité sociale professionnelle ». Permettre aux salariés d'intervenir en amont sur les choix stratégiques de l'entreprise, de contrôler la justification économique des plans de licenciements éventuels et de s'y opposer c'est reconnaître leur citoyenneté jusque dans l'entreprise, c'est leur donner la possibilité d'agir sur ce qui les concerne en premier chef : leur emploi, leur vie !* »[102].

Le terme ressurgit, toujours de manière plutôt évasive, dès le numéro suivant de la même revue à l'occasion des commentaires formulés par Jean-Christophe Le Duigou au sujet de la parution d'un article traitant du sondage CSA réalisé à la fin de l'année 2000 et intitulé « *Quel statut pour les salariés dans une société en mouvement ?* ». De l'avis du membre du bureau confédéral, chargé des questions économiques et des retraites, le rôle de la CGT est d'encadrer les transitions professionnelles, traits désormais normaux – à défaut d'être souhaitables – des carrières modernes : « *Les carrières de longue durée, avec une forte évolution dans une entreprise, semblent devenir d'exception, et n'apparaissent pas comme un scénario d'avenir. La mobilité est le scénario dominant. Un enjeu se dégage, la choisir ou la subir* »[103]. A travers les déclarations de Le Duigou, on voit que l'enjeu du nouveau statut du travail salarié est principalement de faire reconnaître les qualifications des individus au travail et de la maintenir dans les périodes en marge du travail salarié. On peut lire : « *En terme d'exigences, le droit à la formation devient quelque chose d'essentiel. La reconnaissance salariale est aussi un élément fort, « le droit de regard » sur l'entreprise est aussi cité. D'une façon générale, on réclame un « état professionnel » structuré par des garanties collectives dans l'espace et dans le temps, intégrant la diversité des emplois occupés, les temps de formation, voire les temps de non-travail.* »[104]. Mais de l'aveu de Le Duigou lui-même, la sécurité sociale professionnelle n'a alors pas « *une véritable consistance et une crédibilité pratique* »[105].

---

[102] Le peuple, n°1542, mai 2001, p.3.
[103] Le peuple, n°1543, juin 2001, p.4.
[104] *Ibid.*, p.4.
[105] *Ibid.*, p.5.

La même revue consacre également un dossier spécial à la formation professionnelle. L'état des lieux que fait la CGT sur le sujet reste « classique » au sens où des constatations déjà soulignées sont réaffirmées. Pour le syndicat, les dispositifs de formation professionnelle ne participent pas réellement à une émancipation du salarié. Ils servent le maintien de leur employabilité sans pour autant que les qualifications individuelles soient reconnues. Mais la lecture de ce dossier est intéressante dans la mesure où la CGT fait resurgir l'idée de la transférabilité des droits individuels, notamment d'un droit à la formation. Il est écrit : « *La CGT veut obtenir un véritable droit individuel pour chaque salarié en emploi ou privé d'emploi. Ce droit doit pouvoir s'opposer à tout employeur, quelle que soit la nature du contrat, c'est un droit permanent, transférable et donc garanti par l'accord collectif.* »[106]. Et le syndicat de préciser que le salarié devrait avoir « *droit à 4 ans de formation sur l'ensemble de la vie professionnelle* ».

L'hiver 2001 est une période au cours de laquelle le lecteur des revues syndicales peut mieux appréhender les enjeux et la future ossature du nouveau statut du travail salarié. Dans un article traitant de la stratégie adoptée par le syndicat concernant le droit des salariés face aux licenciements, la CGT considère que la seule revendication d'interdiction stricte des licenciements n'est plus la plus adaptée. L'enjeu nouveau est au contraire « *d'établir une sécurité sociale d'emploi et de formation*[107] *tout au long de la vie professionnelle qui garantisse une continuité du salaire, le droit à la formation qualifiante, à la validation des acquis professionnels et au reclassement* »[108]. Ainsi, doter le salarié de droits permettant le développement continu de la qualification tend à devenir la base conceptuelle du nouveau statut du travail salarié. Et c'est véritablement à la fin de l'année 2001 qu'une première mouture concrète de ce nouveau statut salarié est soumise aux lecteurs des revues de la CGT. À cette occasion, le principe général de la revendication confédérale apparaît un peu plus nettement : « *Ce statut du travail salarié s'inscrit pleinement, se conjugue avec notre campagne pour le plein emploi solidaire. Il offre une perspective par laquelle tout salarié serait assuré d'un certain nombre de droits du début à la fin de sa carrière, opposable à tous*

---

[106] *Ibid*., p.29.
[107] Cette expression tend à montrer l'influence des propositions de Paul Boccara, économiste et ancien membre du parti communiste français. Voir : Une sécurité d'emploi ou de formation. Pour une construction révolutionnaire de dépassement contre le chômage, éditions Le temps des cerises, 2002.
[108] Alternatives et documents économiques, n°78-79, octobre 2001, p.21.

ses employeurs et transférable d'une entreprise à l'autre. C'est donc à la fois une garantie collective et un droit individuel »[109].

Si la revendication est encore visiblement en débat au niveau de la confédération, la CGT communique un premier corps de propositions non-exhaustives qui forment le socle du nouveau statut du travail salarié. On en dénombre sept en tout et pour tout. La CGT revendique tout d'abord un « *droit à l'emploi* ». Ce premier droit revendique que le CDI à temps plein devienne la règle d'embauche, et que le temps partiel subi et le travail saisonnier soient drastiquement limités[110]. Un « *droit à la formation tout au long de la vie* » revendique que tout salarié dispose de 10% du temps de travail pour la formation, soit 3,75 ans pour une carrière de 37,5 annuités, « *autant dire 4 ans* » comme l'écrit la centrale syndicale[111]. Un « *droit à la reconnaissance, au déroulement de carrière, au pouvoir d'achat* » pose par principe que tout salarié devrait doubler son salaire d'embauche à la fin de sa carrière professionnelle. À cette fin, la CGT recommande la redéfinition des grands niveaux de qualification sur la base d'une revalorisation du salaire minimum porté à 9 000 francs. Les droits à la « *conciliation entre vie professionnelle et vie privée* », à « *l'intégrité physique et mentale* », à « *la santé pour tous* », à « *la retraite solidaire* » (prise à 60 ans au plus tard, et équivalent au minimum à 75% du salaire brut de référence), et à une « *véritable démocratie sociale* » viennent compléter le premier « prototype » du nouveau statut du travail salarié. Preuve que les réflexions de la CGT sont encore inabouties, le droit à la sécurité sociale professionnelle ne fait pas encore partie de la mouture originale du nouveau statut du travail salarié quand bien même la CGT écrit qu'il faudrait qu'« *une autre utilisation des aides financières de l'État à l'emploi* (…) *incite à la sécurité sociale professionnelle* »[112].

Dans les revues syndicales, 2002 est une année particulièrement riche en évocations du terme de « nouveau statut du travail salarié ». Dès le premier mois de la nouvelle année civile, Jean-Christophe Le Duigou rappelle que son syndicat veut adopter une posture offensive visant un « *nouveau progrès social* »[113]. Dans cette ambition, la revendication pour un nouveau statut du travail salarié apparaît déterminante. Elle est l'outil concret de cet objectif. On peut lire :

---

109 Le peuple, n°1551, 12 décembre 2001, p.17.
110 Pour être exhaustif, la CGT veut aussi porter l'obligation de l'emploi des salariés handicapés à hauteur de 10% pour toutes les entreprises de plus de 10 salariés.
111 *Ibid.*, p.18.
112 *Ibid.*, p.20.
113 Alternatives et documents économiques, n°89, janvier 2002, p.56.

« *Nous devons développer un nouveau champ de garanties sociales, afin de faire barrage à la précarité du travail, aux risques de licenciement et à l'exigence de flexibilité qui émane des employeurs. Ces objectifs devraient être les thèmes centraux d'une véritable « refondation des droits sociaux » débouchant sur un nouveau statut du travail » avec des droits nouveaux et des pouvoirs réels pour les salariés et leurs représentants* »[114]. Le texte de Le Duigou appelle deux autres remarques. D'une part, la revendication pour un nouveau statut du travail est pour la première fois comparée à l'instauration de la Sécurité sociale. Cette comparaison qui deviendra fréquente démontre l'importance forte que lui assigne la CGT : « *N'est-on pas aujourd'hui en capacité d'apporter des innovations du même type que celles qui, par le passé, ont conduit à la mise en place des conventions collectives et de la Sécurité sociale ?* »[115]. D'autre part, « *l'état professionnel* » conceptualisé par Alain Supiot supplée définitivement le « *contrat d'activité* » de Jean Boissonnat en tant que principe général d'action. Ce dernier souffrant selon la CGT d'encourager une « *approche à dominante libérale* »[116].

En vue de préparer les élections législatives de juin 2002, la CGT adresse dans un numéro du « peuple » un mémorandum à ses militants candidats aux élections. Si ce document occupe une place très marginale dans la revue, sa lecture est en revanche très intéressante compte tenu de nos questionnements. Ainsi, on peut lire dans ce mémorandum que la CGT « *avance notamment la proposition d'un nouveau statut du travail salarié participant d'une véritable sécurité sociale professionnelle* ». Celle-ci devrait doter les salariés de droits transférables dont la reconnaissance et l'usage ne seraient plus tributaires de la stabilité de la relation d'emploi : « *Pour la CGT, il s'agit de garantir à chaque individu, tout au long de sa vie active, des droits professionnels et sociaux en y intégrant le droit à la retraite. Attachés à l'individu et ne dépendant plus de l'employeur, ces droits devraient être garantis au-delà du contrat de travail qui lie le salarié à une entreprise particulière* ». Par la même, en attachant les droits non plus au contrat de travail mais à la personne, la CGT considère qu'elle se dote des moyens de faire reconnaître la qualification des individus dans et en dehors de l'emploi pour la faire progresser tout au long de la carrière : « *C'est pour la CGT, le moyen d'assurer un revenu à tous et la reconnaissance de la qualification dans de nouvelles grilles démarrant au Smic revendiqué par la CGT (1400 euros). C'est aussi le moyen d'offrir à chacun un véritable déroulement de carrière et la possibilité d'une formation tout au long de sa vie* ».

[114] *Ibid.*, p.57.
[115] *Ibid.*, p.57.
[116] Le « contrat d'activité » fait notamment mettre le salarié à disposition de plusieurs entreprises.

Enfin, on note que la sécurité sociale professionnelle, sans que ses modalités concrètes d'exécution ne soient renseignées, est pour la première fois mise en avant comme un des éléments constituant le nouveau statut du travail salarié : « *A ce titre, la sécurité sociale professionnelle est la garantie à tous les salariés de bénéficier d'un socle de droits identiques et minimums quel que soit leur rapport à l'emploi* »[117].

Leitmotiv des revues syndicales, la sécurité sociale professionnelle demeure encore une notion toujours floue, voire obscure. Le terme est de plus en plus fréquemment cité dans les revues syndicales, mais sa description précise n'a pas été faite, tout au moins n'a pas été publiée. C'est Maryse Dumas, secrétaire de la CGT qui s'essaie, dans la presse interne, à en donner une première définition : « *Nous proposons* (…) *la négociation d'une nouvelle garantie nationale interprofessionnelle permettant à chaque individu de disposer du droit à la pérennité de son contrat de travail, même si l'entreprise ferme, se restructure ou délocalise toutes ou une partie de ses activités. La prise en charge du maintien du contrat de travail serait de la responsabilité des branches professionnelles, des groupes donneurs d'ordre, des bassins d'emplois. On pourrait également imaginer qu'une partie des dépenses publiques pour l'emploi soit réorientée à cette fin, en veillant à la transparence et à la démocratisation de la gestion des fonds.* »[118]. On le voit, la sécurité sociale professionnelle est une garantie mobilisable en cas de licenciement. Dans pareil cas de figure, la CGT revendique que le contrat de travail du salarié ne soit pas rompu pour justement prolonger le statut de salarié. Montant du revenu du bénéficiaire de la sécurité sociale professionnelle, durée de la prise en charge, des questions restent encore sans réponse.

La notion de sécurité sociale professionnelle n'est donc pas encore définie, en tout cas pas complètement. Terme récurrent des revues de la CGT, son contenu reste systématiquement évasif. On peut par exemple citer : « *Nous militons pour une « sécurité sociale professionnelle » autour et à partir du travail, véritable alternative aux licenciements. Cet objectif ne vient pas en opposition à celui du plein emploi. L'enjeu est de créer des droits nouveaux tant individuels que collectifs pour les salariés pour atteindre le plein emploi* »[119]. Ou encore : « *La sécurité sociale professionnelle sera donc un acte fondamental de reconnaissance du droit de vivre des gens, un puissant facteur de lutte contre les exclusions et*

---

[117] Le peuple, n°1557, avril 2002, p.35.
[118] Le peuple, n°1558, avril 2002, p.12.
[119] Alternatives et documents économiques, n°90, mai 2002, p.75.

de réintégration sociale, une démarche de libéralisation du travail et des individus. Elle sera constitutive de nouvelles solidarités dont la société a tant besoin »[120].

Malgré ces flottements, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle sont largement au centre des débats du 47ème congrès confédéral de Montpellier puisqu'ils sont le thème de discussions de la première résolution intitulée « *solidaires pour de nouvelles conquêtes sociales* ». La résolution tente au passage de clarifier la revendication qui est décrite comme suit : « *Le nouveau statut du travail salarié, c'est avant tout un appel à construire des garanties multiformes que cette ambition met en cohérence, aussi bien dans l'entreprise, sur le site ou le bassin d'emploi, dans les branches et au plan national interprofessionnel.* (…) *La deuxième idée-force de notre proposition est celle de créer une garantie interprofessionnelle pour attacher les droits à la personne du salarié et ne plus les faire dépendre, comme c'est le cas aujourd'hui, de l'entreprise pour laquelle ils ou elles travaillent* »[121]. Mais c'est finalement dans les résolutions adoptées lors du congrès confédéral que l'explication de ce qu'est le nouveau statut du travail salarié apparaît le mieux. On peut lire : « *Notre objectif est que tout salarié, dès la première recherche d'emploi bénéficie, quelles que soient les circonstances, d'un ensemble de droits individuels, garantis au plan interprofessionnel, opposables à tout employeur et transférables d'une entreprise à une autre : droit à l'intégration dans un emploi rémunéré droit à la formation continue, droit à une carrière professionnelle, droit au maintien du contrat de travail en cas de suppression d'emploi, continuité des droits pour le calcul de la retraite, droit à l'expression syndicale.* »[122].

À cette période, la revendication confédérale pose cependant question aux militants, comme la centrale syndicale le reconnaît elle–même : « *A l'évidence, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle ne laissent pas indifférents. Pour certains, c'est l'ouverture très attendue d'une perspective fondamentale des relations de travail. C'est un projet révolutionnaire pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui, une réponse appropriée à l'évolution du salariat. Pour d'autres, c'est un « truc fourre-tout » dont le contenu reste vague.* »[123]. Et, plus que de l'incompréhension, la revendication génère aussi des

---

120 Alternatives et documents économiques, n°92-93, février-mars 2003, p.130.
121 Le peuple supplément, n°1577, mai 2003, pp.76-77.
122 *Ibid*., p.163.
123 Le peuple, n°1574, mars 2003, p.21.

interrogations. Ainsi, un certain nombre de militants du syndicat se demande par exemple si l'individualisation des droits – que provoquerait l'attachement des droits à la personne – ne se ferait pas au détriment de la perte de garanties collectives, ou encore s'il ne serait pas préférable de s'en tenir à une stratégie maîtrisée, historique – lutter coûte que coûte contre les licenciements – plutôt que de mettre en place une sécurité sociale professionnelle.

Dans le 94ème numéro de la revue « Alternatives et documents économiques », paru en septembre 2003, trois articles sont dédiés au nouveau statut du travail salarié[124]. Le dernier de ces articles témoigne de l'intérêt que porte la confédération à la mise en œuvre d'une sécurité sociale professionnelle : « *A la protection passive contre le risque social qu'offrait le compromis fordien mais qui est aujourd'hui en panne, il faut substituer une sécurité active face aux aléas économiques.* »[125].

En 2003, et dans le cadre des négociations nationales interprofessionnelles sur la formation professionnelle, la CGT continue de promouvoir un principe général de maintien de la qualification. Au préalable des négociations, la CGT constate des défaillances ou des carences des dispositifs de formation professionnelle. « *L'espérance moyenne* » de formation serait de 17 heures par an par salarié. L'accès aux dispositifs serait inégal selon le sexe des salariés, le type d'entreprises, etc., si bien que seuls 2 millions de salariés auraient annuellement accès à la formation professionnelle, soit 10%. Enfin, la plupart des formations serait faite en dehors du temps de travail des salariés. De ces constatations, la CGT nourrit plusieurs ambitions. Entre autres la création d'un droit appartenant au salarié et transférable évalué à 10% du temps de travail, soit 160 heures par an, le maintien du congé individuel de formation ou CIF à hauteur de 0,3% de la masse salariale, et que les formations ne débouchant ni sur un diplôme ni sur une certification soient considérées comme une adaptation à l'évolution des postes de travail et à ce titre soient rémunérées. On retiendra des négociations qu'elles débouchent sur la conclusion d'un accord national interprofessionnel le 20 septembre 2003. Fait suffisamment rare pour être signalé, l'accord est signé à l'unanimité des partenaires sociaux. Les trois organisations patronales (MEDEF, CGPME et UPA) et les cinq organisations représentatives des salariés (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC et CFTC) approuvent

---

[124] Ces articles sont : « *La sécurité sociale professionnelle à l'épreuve de la négociation !* », « *Les mobilités professionnelles et le statut du travail salarié* » et « *Nouveau statut du travail salarié et encadrement, nouvelles perspectives, nouveaux* enjeux ».

[125] Alternatives et documents économiques n°94, septembre 2003, p.32.

le texte de l'accord. Du côté des syndicats de salariés, les réactions sont plutôt positives : la CFTC parle d'un *« nouveau souffle »*, FO émet un *« avis favorable »*, la CFDT évoque des *« avancées importantes. »*[126]. Seule la CGT se montre un peu plus réservée. Néanmoins, l'accord reste globalement perçu comme une avancée favorable aux salariés. D'une part, le comité confédéral national de la CGT a approuvé le texte de l'accord à une large majorité[127]. D'autre part, le droit individuel à la formation est validé par l'accord même si les prétentions de la CGT ont dû être revues à la baisse : « *l'entreprise prend à sa charge les frais de formation, elle met 20 heures par an par salarié. C'est un petit début vis-à-vis de nos 160 heures, mais un début quand même* »[128]. Mais par essence, ce droit individuel à la formation représente la pose de la première pierre de l'édifice du nouveau statut du travail salarié. Ce que ne manque pas de souligner le comité confédéral national : « *La création du droit individuel à la formation pour chaque salarié, son début de transférabilité peuvent être la première pierre de la construction d'un socle interprofessionnel de droits appartenant à la personne du salarié, transférables et cumulables, d'une entreprise à l'autre, que la CGT propose en perspective d'un nouveau statut du travail salarié* »[129].

Au final, si la revendication confédérale n'est pas tout à fait finalisée, cela est surtout vrai pour la sécurité sociale professionnelle, à la fin de l'année 2003, le nouveau statut du travail salarié apparait un peu plus clairement dans la presse interne de la CGT.

1.3. Validation du nouveau statut du travail salarié en un axe revendicatif prioritaire

Après une période que l'on peut qualifier de faste, une année entière se passe sans que les termes de nouveau statut du travail salarié et de sécurité sociale professionnelle ne soient

---

[126] Source : senat.fr, article « *L'accord historique du 20 septembre 2003* »
[127] 77 voix pour, 20 contre et 16 abstentions.
[128] Le peuple, n°1583, octobre 2003, p.21.
[129] *Ibid*., p.25.

évoqués dans les revues syndicales, y compris dans les rubriques très secondaires. Cette constatation est surprenante mais n'est pas spécifique aux matériaux exploités. Mobilisant d'autres types de données, Bernard Friot rencontre les mêmes difficultés. Il explique : « *Sont d'emblée pointés les trois écueils rencontrés dans le lent cheminement depuis 1995 de la revendication dans la CGT, fait d'une alternance de phases de forte activité (2002- début 2003 et à nouveau depuis fin 2005) et de phases de basse intensité (1995-2001, 2003-2005) : l'accaparement de l'activité syndicale par des luttes défensives, la difficile articulation entre le fédéral et le confédéral, l'autocensure de militants (et à plus forte raison des salariés) qui n'osent pas imaginer possible la conquête de droits nouveaux.* »[130].

En revanche, les années 2005-2006 représentent une « phase de forte activité » dans la promotion de la revendication dans les revues syndicales. À cette période, le nouveau statut du travail salarié qui arrive à maturation finit par adopter une architecture définitive. De plus, lors du 48ème congrès confédéral, la revendication devient officiellement un axe revendicatif majeur de toute la démarche ultérieure de la CGT.

C'est le rapport des économistes Pierre Cahuc et Philippe Kramarz[131] qui réactive la visibilité de la revendication confédérale dans la presse syndicale. La CGT explique elle-même pourquoi : « *[le rapport] a le mérite d'engager le débat sur la mise en œuvre d'une « sécurité sociale professionnelle. Il reprend même explicitement dans son titre la revendication de la CGT adoptée à son dernier congrès confédéral.* ». Pour la CGT, le fil directeur du rapport est aux antipodes de la logique de sa propre revendication, entre autres parce qu'il tente de « *décharger les entreprises des lourdes charges liées au reclassement* ». Mais il a le mérite de lui faire indirectement de la publicité : « *La CGT se félicite que sa revendication de mise en place d'une « sécurité sociale professionnelle » fasse désormais l'objet d'un débat public* »[132]. C'est à ce moment précis où le terme de « sécurité sociale professionnelle » n'est plus utilisé seulement par la CGT que celle-ci fournit des efforts sensibles pour clarifier son contenu aux lecteurs de ses revues. En effet, au début de l'année 2005, un article de Jean-

---

130 Patrick Cingolani, Bernard Friot : Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail, rapport produit pour la DARES, 2007, p.116.

131 Pierre Cahuc, Philippe Kramarz : De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2004.

132 Le peuple, n°1605, janvier 2005.

Christophe Le Duigou[133] rappelle tout d'abord que la sécurité sociale professionnelle doit lutter contre la précarisation et la dualisation de l'emploi. On peut lire : « *Le problème du développement d'une importante population marginalisée, socialement « désaffiliée » pour reprendre l'expression de Robert Castel, est préoccupant. La France compte durablement 3 millions de chômeurs. Au total, 5 à 6 millions de personnes sont écartées d'un vrai travail ou se trouvent aux frontières de l'emploi, à cheval sur un emploi précaire ou une période de chômage. De plus en plus, cette mise à l'écart tend à devenir durable et structure les comportements et les situations.* »[134]. Contre ces problématiques, Le Duigou évoque une première stratégie que son syndicat et les salariés pourraient adopter, à savoir, « *défendre les acquis* ». Mais il rétorque : « *Il est pourtant impossible de s'enfermer dans cette vision qui, quelles que soient les belles batailles de résistance amène immanquablement aux arbitrages antérieurs : modération salariale, partage du travail, aides publiques massives aux entreprises et limitation des allocations chômage* »[135]. On le voit, la CGT abandonne donc la stratégie d'interdiction stricte des licenciements, comme cela est évoqué plus loin dans l'article. Pour le dire autrement, les revendications en matière de défense de l'emploi défendues jusqu'alors sont jugées obsolètes. La CGT, à travers le discours de Le Duigou, opte à la place pour « *une problématique offensive [ayant] besoin d'articuler travail, salaire et emploi de manière nouvelle* »[136]. En fait, contre la défense coûte que coûte de l'emploi par la stricte interdiction des licenciements, la CGT promeut la création d'un « *droit d'intégration dans l'emploi* » débouchant sur « *un nouveau statut du travail* ». Comme l'explicite l'article, cette intégration dans l'emploi doit paradoxalement doter tous les individus d'un statut et d'un revenu y compris quand ceux-ci n'occupent pas un travail salarié : « *il faudrait privilégier les formes d'activités non salariales avec pour corollaire la mise sur pied d'un revenu social qui serait garanti à chaque citoyen, qu'il travaille ou pas.* »[137]. Ainsi, la CGT envisage d'instaurer un système dans lequel le travail salarié ne serait plus la seule activité rétribuée. Il s'agit de poser une conception élargie du travail salarié. On peut lire : « *Il faut donc inscrire le droit à l'emploi dans une vision nouvelle du travail impliquant la reconnaissance d'un droit à la mobilité professionnelle, à l'organisation d'une carrière diversifiée, à la définition de*

---

[133] L'article en question, qui s'intitule « *La sécurité sociale professionnelle. Une utopie réaliste* », se retrouve aussi *in extenso* dans l'ouvrage de Le Duigou : Demain le changement manifeste pour un nouveau syndicalisme, Armand Colin, 2005.
[134] Alternatives et documents économiques, n°98, février 2005, p.44.
[135] *Ibid.*, p.45.
[136] *Ibid.*, p.45.
[137] *Ibid.*, p.47.

formes de travail complémentaires. On dépasse ainsi la seule relation du travail reconnu dans le contrat salarié-employeur, comme l'approche, à dominante libérale, du « contrat d'activité » qu'a essayé de reformuler Jean Boissonnat. »[138]. Dans ce but, la CGT revendique d'encadrer les individus amenés à transiter dans l'emploi à travers l'instauration de la sécurité sociale professionnelle. On lit : « *C'est le sens de la proposition CGT d'une « sécurité sociale professionnelle » qui vise à articuler de manière nouvelle marché du travail et protection sociale et par là à en faire évoluer le contenu.* »[139].

Comme le note Le Duigou, l'ambition de la CGT dépasse la seule revalorisation du montant de l'indemnisation chômage pour faire continuer le statut de salarié y compris pendant les périodes qui en l'état actuel rompent avec le travail salarié. Sept principes composent alors « *l'architecture* » de la sécurité sociale professionnelle. Il est tout d'abord question d'encadrer les salariés au moment d'une mobilité professionnelle, quel que soit son type : entrée au chômage, congés de toutes sortes, bénévolat, etc. Le second principe est l'attachement des droits à la personne pour éviter qu'un individu sans poste de travail ne devienne un travailleur sans droit. En plus d'intervenir pour que la rupture du contrat de travail soit une situation exceptionnelle, le troisième principe pose que le lien entre le salarié et son ancien employeur, et donc la rémunération, soit maintenu le plus longtemps possible, idéalement jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi. Le quatrième principe recommande un accès facilité à la formation. Un cinquième vise à éradiquer les emplois provoquant un vieillissement prématuré de la main d'œuvre. Les deux derniers traitent du financement du système et des droits et devoirs de leurs bénéficiaires. On le voit, la sécurité sociale professionnelle est encore au stade de la conception. Elle n'est pas encore convertie en une revendication parfaitement aboutie. Mais cet article paru au début de l'année 2005 jette des bases qui seront bientôt reprises pour achever la théorisation du nouveau statut du travail salarié.

Petit à petit, pour la CGT, l'élément-clef de la sécurité sociale professionnelle – en plus du fait qu'elle doit être un droit transférable pour tous – est l'idée de maintenir le contrat de travail malgré une mobilité professionnelle. Il s'agit de prolonger la qualification des individus en leur permettant de conserver leur précédent revenu et les droits acquis dans l'entreprise malgré l'entrée au chômage ou dans l'inactivité. Cet élément, central dans la

---

[138] *Ibid.*, p.48.
[139] *Ibid.*, p.48.

définition de la sécurité sociale professionnelle, apparaît de plus en plus fréquemment dans les revues de la CGT. Par exemple, il est évoqué le 24 février 2005 quand la CGT commente un rapport sur la « sécurisation des parcours professionnels » remis au ministère des affaires sociales par la mission SABEG qu'en « *l'état actuel des choses, un certain nombre de propositions formulées par la mission constituerait une amélioration de la situation pour beaucoup de salariés, notamment ceux des PME qui n'ont aujourd'hui aucun droit au reclassement.* (…) *La mission SABEG semble vouloir proposer la création d'un contrat intermédiaire qui se substituerait au contrat de travail. Cela ne correspond pas à notre exigence de maintien du contrat de travail et de la continuité des droits*. »[140]. De manière comparable, le 10 juin 2005, Maryse Dumas, Secrétaire de la CGT, répond officiellement pour le compte de la CGT aux propositions en matière d'emploi faites par le gouvernement De Villepin, en particulier au sujet de l'instauration du contrat nouvel embauche ou CNE. En écho aux propositions gouvernementales, Maryse Dumas souligne « *Parler de « cohésion sociale » en multipliant les mesures qui déstructurent les conditions de travail et de l'emploi, c'est de l'hypocrisie* (…) *La CGT a réclamé à maintes reprises des négociations concernant une réelle sécurité sociale professionnelle* »[141]. Plus loin dans l'article, l'idée de maintenir le contrat de travail en cas de licenciement est une nouvelle fois citée : « *Pour faire reculer la précarité dans l'emploi et avancer dans le sens de la constitution d'une nouvelle garantie interprofessionnelle assurant chaque salarié d'un droit véritable à l'emploi, il faut mettre en place une sécurité sociale professionnelle qui respecte son droit à la progression de sa carrière et de son salaire, à la pérennité de son contrat de travail même si l'entreprise ferme ou supprime l'emploi, de son droit à une formation qualifiante rémunérée sur le temps de travail, que nous évaluons à environ quatre années sur une carrière complète.* »[142].

Ainsi, il semble que le puzzle du « nouveau statut du travail salarié », dont la « sécurité sociale professionnelle » est la pièce la plus importante, a été terminé par les membres du comité national confédéral – ou les dirigeants – de la CGT. Il s'agit de doter le salarié de droits nouveaux et transférables parmi lesquels la sécurité sociale professionnelle fait maintenir le contrat de travail malgré le licenciement.

---

[140] Le peuple, n°1609, mars 2005, p.37.
[141] Le peuple, n°1615, juin 2005, p.21.
[142] *Ibid*., p.22.

En fait, c'est réellement pendant l'année 2006, en vue de préparer le nouveau congrès confédéral, que la CGT finit par soumettre sa revendication à l'approbation de ses militants. Durant les trois premiers mois de la nouvelle année civile, la manœuvre est indirecte, puisque les revues syndicales qui traitent du nouveau statut du travail salarié le mettent en débat ou le comparent à l'existant. Par exemple un nouveau numéro du « Peuple » commente différents cas concrets. Le cas du groupe AREVA est d'abord évoqué. L'exemple se focalise principalement sur l'un des sites industriels du groupe, le site de Saint-Ouen qui, en 12 ans d'existence, a vécu 5 restructurations, l'effectif salarié au départ de 1 000 salariés chutant à 310. En dépit des difficultés connues par le site de Saint-Ouen, la CGT souligne mais sans plus de ferveur une mesure allant dans le sens de la sécurité sociale professionnelle. Elle commente : « *Un dispositif exceptionnel d'une durée de 36 mois est prévu pour les salariés de Saint-Ouen, avec une période qui comprendra une formation longue, avec maintien du salaire (payé par AREVA).* »[143]. L'article discute ensuite le contrat de transition professionnelle (qui sera instauré en parallèle à la convention de reclassement personnalisé par le gouvernement par l'ordonnance du 14 avril 2006), un dispositif testé à titre expérimental dans sept bassins d'emplois. Dans ce cas aussi, des parallèles peuvent être faits avec la sécurité sociale professionnelle, principalement le fait que le salarié bénéficie du maintien de son précédent salaire puisqu'il perçoit 80% de son précédent salaire brut. Mais les critiques de la CGT à son égard sont nombreuses. Il est principalement question que si la situation du salarié est améliorée par le CTP, ce dernier ne permet pas réellement la continuité de la qualification individuelle ni la pérennité du statut de la personne. On peut lire : « *On n'est pas dans une démarche de sécurisation des parcours professionnels, mais dans une simple démarche de transition entre emploi et chômage. Il n'y a pas de pérennisation du contrat de travail, comme le demande la CGT. C'est en fait une contractualisation du chômage : ni le salaire, ni la qualification ne sont repris. Ce contrat n'assure en rien le maintien des acquis. Le salarié pourra être mis à disposition d'entreprises, sans contrat avec employeur, c'est une nouvelle forme de précarité sans aucune garantie de retrouver un emploi. Le financement fait appel à l'État sans mettre en cause la responsabilité de l'entreprise qui licencie. On peut s'interroger sur les nouveaux effets d'aubaine qui en résulteraient : l'activité avec laquelle serait astreint le salarié en contrat de transition pourrait se substituer à un véritable emploi avec un véritable salaire.* »[144].

---

[143] Le peuple, n°1623, janvier 2006, p.10.
[144] *Ibid.*, p. 39.

Un nouvel exemple est par la suite mis en exergue dans les revues syndicales. Il s'agit des négociations qui se sont déroulées à l'enseigne « La Samaritaine ». Le 6 février 2006, le comité d'entreprise donne un avis favorable au projet de plan de sauvegarde de l'emploi présenté par la direction. Il est prévu que le site, « *pour des raisons de sécurité* », ferme définitivement le 15 juin. 1 500 salariés attendent la conclusion des négociations de l'accord collectif accompagnant le PSE. Elles dureront cinq mois. Au final, une première « bonne pratique » rapportée par la confédération est le fait qu'aucun salarié ne pourra être licencié « *sans qu'auparavant, il n'ait bénéficié d'au moins deux offres valables de reclassement* ». L'intérêt de cette mesure est d'encourager la réinsertion professionnelle des salariés sur des emplois équivalents[145], permettant ainsi une relative continuité de la qualification. Dans le cas inverse, « *le salarié qui n'obtiendrait pas d'offres valables de reclassement continuerait à percevoir son salaire, sans date limite.* »[146]. Comme seule véritable critique, la CGT évoque la portée du dispositif qui concerne l'échelon de l'entreprise, quand la sécurité sociale professionnelle devrait se réaliser au niveau national interprofessionnel. Il est écrit : « *La véritable sécurité sociale professionnelle, telle que nous l'entendons, ne peut résulter des contraintes que l'on peut imposer aux entreprises ou aux groupes au cas par cas. Tout périmètre qui ne serait pas à la fois national et interprofessionnel serait insuffisant.* (…) *Une véritable sécurité sociale professionnelle trouve son sens dans la libération du salarié de la pression du marché du travail et donc de la crainte du licenciement. Cette sécurité n'est possible que si la responsabilité collective du patronat dans les licenciements débouche sur une contrainte collective pour en supprimer les effets.* »[147].

Dans un autre numéro du « peuple », la CGT revient à nouveau sur le CTP. La centrale syndicale continue à pointer les limites du dispositif mais d'une manière nettement moins virulente qu'elle ne l'a fait précédemment. Parlant d'une sécurisation des parcours « *relative* », elle juge que « *les salariés concernés apprécieront la mise en place de ces nouvelles dispositions pour répondre à leur besoin de formation, de réorientation*

---

145 Les offres valables peuvent être internes ou externes au groupe, résulter du choix du salarié, garantir un salaire et une qualification équivalents, et le temps de trajet quotidien ne doit pas excéder 2 heures par jour. Enfin, elles « *ne deviennent effectives qu'au terme d'une période dite d'adaptation, ce qui assure la possibilité de se rétracter* ».
146 Le peuple, n°1626, mars 2006, p6.
147 *Ibid.*, p.7.

professionnelle et de véritable retour à l'emploi. Pour autant, le risque reste grand pour ceux-ci d'un retour à la case chômage ou à la case contrats précaires. »[148].

À la veille du 48ème congrès confédéral, et après ces quelques débats sur les pratiques plus ou moins souhaitables en matière de gestion des licenciements, la CGT conclut que l'instauration du nouveau statut du travail salarié est légitime. L'article de Jacqueline Doneddu intitulé « *Assurance chômage : quelles garanties collectives et protection sociale des salariés ?* » est en effet sans équivoque. Les lignes directrices de la revendication confédérale analysées dans ce chapitre apparaissent nettement. En attestent les extraits suivants de l'article : « *Son fil rouge ? L'évolution du lien de subordination entre l'employeur et le salarié, la construction d'un socle de garanties collectives et de protection sociale de haut niveau pour toute la population active.* (…) *L'évolution du lien de subordination conduit aussi à construire des droits sociaux et salariaux qui ne soient plus exclusivement conditionnés par l'entreprise ou la branche professionnelle du salarié, exclusive synonyme de mises en concurrences, d'inégalités et de divisions. A l'instar de ce qui existe (schématiquement) pour environ 5 millions de fonctionnaires et d'agents sous statut, les 23 millions de salariés du secteur privé seraient dotés de droits leur appartenant, transférables et opposables à tout employeur privé ou public. Par exemple, la sécurité de l'emploi, garantie notamment par l'obligation de reclassement sur un poste équivalent, et le versement intégral de la rémunération dont bénéficient ces 5 millions de salariés du public, seraient étendus à l'ensemble des salariés. Construire un socle commun de droits identiques, une protection sociale de haut niveau, sécuriser les parcours professionnels et responsabiliser les employeurs privés et publics relèvent d'une révolution culturelle.* (…) *La CGT a pour objectif de garantir aux salariés dont l'emploi est, pour diverses raisons, supprimé, l'intégralité de leurs droits et singulièrement la poursuite de leur contrat de travail.* »[149].

Fort logiquement, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle comptent parmi les sujets de discussion du 48ème congrès confédéral de la CGT se déroulant à Lille du 24 au 28 avril 2006. La revendication occupe quelques pages du compte-rendu officiel du congrès[150], ce qui est relativement peu quand on sait que ce dernier, comprenant entre autres le rapport d'activité, le rapport financier, le document d'orientation de la CGT, est

148 Le peuple, n°1627, mars 2006, p.39.
149 Alternatives et documents économiques, n°101-102, avril 2006, pp.43-44.
150 Le peuple Compte-rendu du 48ème congrès, supplément au n°1632, juin 2006.

un document long de plus de 200 pages. C'est le secrétaire général de la CGT en personne, Bernard Thibaut, qui présente le premier l'enjeu de la revendication pour le syndicat, lors de son intervention ouvrant le congrès. Des mots du dirigeant de la CGT, on retiendra l'idée que la revendication confédérale veut accompagner l'évolution du tissu productif tout en endiguant la précarité professionnelle et l'instabilité sociale. Plus précisément, la revendication « *brevetée CGT* » ambitionne que « *tout salarié bénéficie quelles que soient les circonstances, d'un ensemble de droits individuels, garantis au plan interprofessionnel, opposables à tout employeur et transférables d'une entreprise à une autre* »[151]. Le document d'orientation de la CGT se compose de trois chapitres. Dans le deuxième chapitre traitant des transformations du travail et de la société, la CGT écrit que le nouveau statut du travail doit ni plus ni moins « *changer le travail* ». Pour la centrale syndicale, la revendication est porteuse d'émancipation des salariés vis-à-vis du lien de subordination. Garantir à tous les salariés des droits individuels et collectifs équivalents quelle que soit la taille de leur entreprise, la branche professionnelle à laquelle ils appartiennent ou qu'ils soient salariés du secteur privé ou public est la matrice centrale de la pensée de la CGT. Pour y parvenir, le nouveau statut du travail salarié pose finalement trois enjeux. Il doit tout d'abord permettre une progression des salaires basée sur la reconnaissance des qualifications individuelles. On peut lire : « *[le salaire] doit garantir à tout salarié les moyens nécessaires à son existence. Il doit être fondé sur la qualification (expérience, diplômes et formations). Les salaires doivent bénéficier d'augmentations régulières correspondant à la reconnaissance de l'apport de l'ensemble des salariés aux richesses créées et leur permettant de bénéficier du progrès économique général.* »[152]. Le second enjeu est l'acquisition de droits individuels transférables. Ainsi, les salariés seraient sûrs de disposer d'un « bagage professionnel » reconnu quelles que soient les évolutions de leurs parcours professionnel. Sur ce point la CGT écrit que le « *nouveau statut du travail salarié doit aussi donner la possibilité de changer d'entreprise, de métier, de branche, de région, pour accéder à un emploi de niveau au moins égal, garantissant la progression de carrière qu'elles qu'en soient les raisons (volonté du salarié, nécessité de l'entreprise…).* »[153]. Enfin, le troisième enjeu est la conquête de la sécurité sociale professionnelle visant à encadrer les salariés lors des transitions entre deux emplois. Par essence, la sécurité sociale professionnelle fait continuer le statut de salarié, fait se maintenir le revenu et la qualification de l'individu, malgré un licenciement, et tout le temps nécessaire.

---

[151] *Ibid.*, p.18.
[152] *Ibid.*, p.187.
[153] *Ibid.*, p.187.

Il est écrit : « *Le contrat de travail et la rémunération doivent être maintenus jusqu'à ce que le salarié ait obtenu un reclassement effectif dans un nouvel emploi de niveau au moins équivalent au précédent.* »[154].

Que le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle figurent au document d'orientation du congrès confédéral de la CGT signifie que la CGT en fait des axes revendicatifs majeurs et centraux de sa démarche syndicale à venir. Pour autant, les revendications sont loin de faire encore l'unanimité au sein même de la CGT. Les revendications posent encore question aux militants. D'ailleurs, ce sont deux des cadres de la CGT parmi les plus investis dans la construction et la promotion du nouveau statut du travail salarié qui soulignent les difficultés rencontrées. Maryse Dumas, d'une part, fait remarquer les incompréhensions des militants suite à la lecture du projet de document d'orientation que les syndicats ont reçus en janvier 2006. Elle rapporte : « *Nous sentons une hésitation, dans les syndicats, à prendre cette question à l'offensive, et cela se retrouve autant dans la contestation de notre proposition de nouveau statut du travail salarié et, notamment, notre proposition de notions de droits attachés à la personne du salarié et garantis interprofessionnellement*. »[155]. Jean-Christophe Le Duigou, d'autre part, apporte des éléments de quantification de cette « constatation ». Ce dernier rappelle qu'en préalable au congrès confédéral, la CGT a reçu 993 amendements au document d'orientation et qu'elle en a finalement intégré près de 200. Plus loin, on note que la confédération a reçu près de 160 amendements convergents « *visant à effacer du document la référence au nouveau statut du travail salarié et à la sécurité professionnelle* »[156]. De fait, on peut qualifier d'euphémisme « *l'hésitation* » pointée par Maryse Dumas tant la part des amendements contestataires est significative. Au final, ces amendements ont été rejetés car considérés comme « *contradictoires au document* ». Le Duigou justifie : « *Ils étaient rédigés de telle manière que la seule tâche de la CGT devait se résumer à la défense du Code du travail, du CDI, des conventions collectives. S'il est évident que cette nécessité existe, la problématique établie par la CGT ne saurait se résumer à la défense des acquis. Les conquêtes en matière de législation sociale, de conquêtes diverses, n'ont jamais été comme le fait d'une situation*

---

154 *Ibid.*, p.187.
155 *Ibid*., p.80.
156 *Ibid*., p.93.

satisfaisante. Quand le capitalisme attaque, faut-il renoncer à une logique de conquêtes ? »[157].

Dans la période faisant suite au congrès confédéral, la CGT affirme et promeut les orientations validées, y compris celles qui ont fait débat. Dans un nouveau numéro du « Peuple », Michel Doneddu, administrateur de la CGT et membre du bureau confédéral commente : « *Ainsi le congrès a-t-il confirmé et précisé la démarche syndicale de la CGT. Doit-elle reposer sur la résistance ou viser la conquête ? Le congrès de Lille n'est pas le premier où cette question était posée. Mais, les places qu'il a données au nouveau statut du travail salarié en tant que cohérence de l'orientation revendicative, à la syndicalisation CGT comme un enjeu décisif du rapport de forces, situent clairement la posture de la CGT sur l'offensive et sur la conquête ?* »[158]. Et de surenchérir plus loin : « *L'objectif de conquérir une sécurité sociale professionnelle, pour les salariés du privé comme du public, et notamment pour ceux des petites entreprises, n'a pas été perçue par la majorité du Congrès comme contradictoire avec la nécessité de lutter pour la sauvegarde des emplois. Cette ambition revendicative a pour finalité de construire les réponses au besoin des salariés de trouver plus de stabilité dans le travail comme dans la vie, alors que le patronat exerce les pressions qu'on sait pour faire de la précarité le mode normal de l'existence.* ».

Au final, 2006 voit le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle actés par la commission exécutive confédérale et validés démocratiquement, lors du congrès, comme un axe revendicatif majeur de la démarche syndicale de la CGT. Les lignes directrices sont établies, reste à mobiliser toutes les forces du syndicat. C'est pourquoi on peut faire débuter une ultime période dans l'analyse du nouveau statut du travail salarié qui traduit les efforts didactiques faits par la confédération pour fédérer les militants autour de sa démarche.

---

[157] *Ibid*., p.93.
[158] Le peuple, n°1633, juillet 2006.

1.4. Gouverner, c'est promouvoir

Dès le début 2007, la centrale syndicale déploie beaucoup d'efforts pour promouvoir le nouveau statut du travail salarié. Articles de revues, brochures spéciales ou communications mises en ligne sur le site internet de la confédération multiplient les références à la revendication confédérale. Après l'avoir validée en congrès, la CGT veut maintenant que les salariés s'en emparent.

Au début de l'année, le 28 février 2007, la CGT organise par exemple un forum national sur le nouveau statut du travail salarié. 250 personnes y auraient participé et le forum aurait privilégié les interactions et les discussions avec les autres grandes organisations syndicales[159]. L'origine et les objectifs de ce forum sont décrits en ces termes par la CGT : « *Ce forum a été décidé par la commission exécutive confédérale avec l'objectif de permettre, quelques mois après le 48ème congrès confédéral, un échange de vues et d'expériences sur l'une des ambitions essentielles qu'il a fixées à l'activité de la CGT : « conquérir un nouveau statut pour le travail salarié* » »[160]. Les éléments de discussion eux-mêmes du débat ne sont pas connus. Mais un nouveau numéro du « Peuple » présente un rapport en quelque sorte synthétique de ces débats. Les ambitions propres du nouveau statut du travail salarié et de la sécurité sociale professionnelle y sont expliquées de façon claire. Les objectifs sont désormais parfaitement bien visualisés et le discours bien rodé On peut lire : « *La sécurité sociale professionnelle vise à protéger les salariés des aléas des suppressions d'emploi et des ruptures professionnelles entre deux emplois. Elle implique le maintien du contrat de travail et du salaire jusqu'à ce que le reclassement soit effectif.* (….) *Mais, la sécurité sociale professionnelle n'a de sens qu'en lien, en cohérence avec notre exigence d'un nouveau statut pour le travail salarié. Elle en est une partie, celle qui permet que, même entre deux emplois, en cas de suppression d'emplois, de licenciement, ou de fin de contrat, tout salarié ait, du début à la fin de sa carrière professionnelle, un droit à continuité et progressivité de salaire,*

---

[159] « *La genèse d'une proposition* », communication mise en ligne le 26 octobre 2009 sur le site internet confédéral.
[160] « *Introduction aux débats du forum sur le nouveau statut du travail salarié* », communication mise en ligne le 1er mars 2007 sur le site internet confédéral.

de carrière, de formation professionnelle continue, même s'il change d'entreprise ou de branche professionnelle. »[161]. Surtout, le texte insiste sur la complémentarité entre la sécurité sociale professionnelle et le nouveau statut du travail salarié qui vise l'obtention d'un socle de garanties interprofessionnelles à attacher à l'individu. Les deux propositions sont ainsi comparées à « *des poupées gigognes* »[162]. Plus loin dans la même revue, les mots de Bernard Thibaut sont l'occasion pour la CGT de souligner l'importance que revêt le nouveau statut du travail salarié. Ce dernier est comparé, comme cela a déjà été pointé dans ce chapitre, aux grandes heures du syndicalisme et à ses principaux faits d'armes. Ainsi, on lit : « *Nous voulons gagner de nouvelles conquêtes sociales de la même portée transformatrice que les congés payés, le droit à la retraite, la Sécurité sociale... Voilà le sens et la portée de notre revendication pour le travail salarié.* »[163].

La médiatisation de la revendication confédérale se poursuit en mai 2007 avec la parution d'une brochure tirée à 50 000 exemplaires et intitulée « *Conquérir un nouveau statut du travail salarié* ». La brochure a vocation à être didactique. Les principaux enjeux de la revendication sont une nouvelle fois exposés avec clarté, comme cela est maintenant devenu une habitude : « *Trois idées au moins guident nos propositions : attacher les droits à la personne du salarié plutôt qu'à la nature de l'employeur, favoriser une continuité et une progressivité de carrière et de droits, même en cas de changement d'employeur ou de profession, asseoir les financements sur des contributions mutualisées des entreprises.* ». On peut retenir également de la lecture de la brochure que les droits qui composent le nouveau statut du travail salarié sont un « *droit à l'emploi* » selon lequel la CGT revendique que le CDI ou l'emploi statutaire dans la fonction publique devienne la norme d'embauche. Un « *droit à une carrière* » établit qu'en terme de rémunération, le salaire devrait doubler entre le début et le terme de la vie professionnelle. Un « *droit à la formation continue* » propose que 10% de la vie active, soit 160 heures par an, soit près de 4 ans dans toute une carrière soient mobilisés pour la formation professionnelle. Des droits à « *la vie privée* », à « *la santé* », à « *la retraite* », à « *la démocratie sociale* », ainsi que bien sûr le droit à « *une sécurité sociale professionnelle* », viennent s'ajouter aux précédents droits cités pour constituer ensemble le nouveau statut du travail salarié. A propos de la sécurité sociale professionnelle, il est précisé que c'est le maintien du contrat du travail pendant une durée indéterminée suite au

---

[161] Le peuple, n°1645, mars 2007, p.21.
[162] *Ibid.*, p.22.
[163] *Ibid.*, p.24.

licenciement qui pourrait permettre la continuité de la qualification individuelle et au-delà la progression de la carrière. On peut lire : « *L'idée de sécurité sociale professionnelle vise à garantir aux salariés dont l'emploi est, pour diverses raisons, supprimé, l'intégralité de leurs droits et singulièrement la poursuite de leur contrat de travail jusqu'à l'obtention d'un nouveau contrat de travail.* (…) *la personne salarié, non seulement conserve l'intégralité de ses droits jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi, mais ces droits acquis sont transférables dans son nouvel emploi (qualification, ancienneté, rémunération, etc.).* »[164].

Les efforts de diffusion se poursuivent le 20 juin 2007 par la publication des « *repères revendicatifs de la CGT* » dans un supplément au 1649ème numéro du journal « Le peuple ». Ces repères sont le moyen, pour le comité confédéral national, de diffuser et d'expliquer à un public le plus large possible les orientations et les revendications validées pendant le dernier congrès confédéral. Ils sont « *présentés sous forme de fiches claires et précises, sont le résultat de plusieurs mois de travail* », peut-on lire[165], et la totalité des fiches peut depuis être consultée sur le site internet confédéral de la CGT. En tout, pas moins de 35 repères revendicatifs ont été édités. Chaque repère revêt une même forme. La CGT pose une revendication dans un domaine particulier, la compare avec l'existant et suggère enfin quelques propositions. Pour ce chapitre, ces repères sont intéressants puisqu'ils ont pour effet de cristalliser la pensée de la CGT, même si cette dernière se défend d'en faire « *des tables de lois* »[166]. Six de ces repères sont directement ou indirectement en lien avec le nouveau statut du travail salarié. La fiche n°5 intitulée « *le choix du plein emploi solidaire* » est une déclaration d'intention dans laquelle la CGT appelle au développement quantitatif et qualitatif de l'emploi. La fiche n°6 « *garantie de l'emploi : droit à la sécurité sociale professionnelle* » est d'un intérêt plus important. On peut y lire que la sécurité sociale professionnelle, « *volet du nouveau statut du travail salarié* », vise à garantir à tous les salariés licenciés, quel que soit leur contrat de travail, « *le maintien de l'ensemble des éléments du contrat de travail jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi* »[167]. La fiche n°7 « *droits individuels et collectifs/transférabilité* »[168] revendique la transférabilité de droits individuels et collectifs

---

[164] P.17-18.
[165] Le peuple, supplément au n°1649, juin 2007, p.3.
[166] « *Repères revendicatifs et revendications* », communication mise en ligne le 23 janvier 2012 sur le site internet confédéral.
[167] Le peuple, supplément au n°1649, juin 2007, p.25.
[168] Sur le site internet confédéral, cette fiche est désormais la sixième du sommaire et s'intitule « *nouveau statut du travail salarié - droits individuels et collectifs et transférabilité* ».

garantis au niveau interprofessionnel. On peut lire : « *La proposition d'un nouveau statut du travail salarié doit permettre à chaque salarié, de la sortie du système scolaire à la fin de sa carrière professionnelle, de disposer d'un certain nombre de droits cumulatifs et progressifs, transférables d'une entreprise à l'autre, d'une branche à l'autre, opposables à toute employeurs.* »[169]. Ces droits « transférables » sont au nombre de neuf, et sont identiques à ceux cités dans la brochure spéciale éditée en mai de la même année[170]. La fiche n°10 « *droit à un salaire* » pose des principes portés depuis longue date par la CGT et notamment que tout salaire doit garantir « *les moyens nécessaires à l'existence de chaque salarié* », permettre « *la reconnaissance des qualifications et des compétences du salarié* » et que chaque salarié doit bénéficier au bout de sa carrière professionnelle au minimum du « *doublement de son salaire d'embauche* »[171]. La fiche n°14, assez dense et nommée « *droit à la formation professionnelle et à l'éducation permanente* » contient une série de propositions qui vise à faciliter l'accès de tous les salariés aux dispositifs de formation professionnelle tout autant qu'à certifier les formations et la qualification des salariés et à les convertir en salaire. En outre le « vieux slogan » selon lequel dans l'entreprise, 10% des heures travaillées doivent servir à la formation professionnelle est toujours promu. Il est précisé : « *cela doit se traduire par un mois de formation chaque année ou une année de formation tous les dix ans pour chaque salarié soit au total quatre années de formation pour quarante années de travail salarié.* »[172]. La fiche n°24 « *droit à l'indemnisation chômage* » stipule que tout chômeur doit bénéficier de 80% de son précédent salaire brut jusqu'à l'obtention d'un CDI ou que tout primo demandeur d'emploi dispose d'une allocation équivalente à 80% du SMIC. La réinsertion professionnelle – ou « *l'offre valable d'emploi* » – doit, en termes de qualification et de rémunération, être équivalente au précédent emploi occupé. Dans l'absolu, ces repères revendicatifs n'apportent pas d'élément neuf dans la compréhension de la revendication confédérale. Ce sont des synthèses de propositions déjà disponibles dans la presse syndicale. En revanche, l'importance de ces repères réside dans le fait qu'ils sont des outils permettant une diffusion et même une vulgarisation large des principes établis dans le nouveau statut du travail salarié. Tout internaute peut en effet y avoir accès facilement puisque le site confédéral de la CGT consacre lui-même une rubrique propre au nouveau statut du travail salarié.

---

[169] *Ibid.*, p.29.
[170] Seul le « *droit à la protection sociale* » n'était pas évoqué dans la brochure.
[171] *Ibid.*, p.37.
[172] *Ibid.*, p.54.

Le travail de diffusion de la revendication confédérale se poursuit en octobre 2007, lorsque dans un nouveau numéro du « Peuple », la CGT commente un document produit par la Commission Européenne. Ce dernier, adressé à tous les États membres et intitulé « *vers des principes communs de flexicurité* » les exhorte à « s'inspirer » du modèle économique danois. La CGT fait noter que « *la commission retient l'allègement de la procédure de licenciement comme l'une des clefs du développement économique, tout en compensant cette flexibilité par un accès privilégié à la formation, des systèmes d'allocation chômage généreux, une large couverture des systèmes de sécurité sociale et une présence importante du syndicat* »[173]. Cependant, la centrale syndicale déplore que dans un tel système, les salariés amenés à être au chômage ne dépendent que d'un assistanat curatif : « *On constate que la flexicurité renvoie à une conception différente du rôle de la société civile, de l'État et des entreprises. Ces dernières sont déchargées de toute responsabilité, puisqu'elles peuvent se séparer très facilement des salariés ; c'est alors la collectivité qui les prend en charge par le biais de l'assurance chômage ou d'un quelconque dispositif de reconversion.* »[174]. Contre des « *salariés livrés à eux-mêmes* », la CGT souligne les spécificités du nouveau statut du travail salarié et notamment sa capacité à continuer à inscrire la personne dans le travail salarié malgré le licenciement. On peut lire qu'il s'agit de « *garantir collectivement le droit à une évolution personnelle dans le travail, sans nier pour autant les responsabilités de l'entreprise.* »[175].

Enfin, en cette fin d'année 2007, les ambitions de la CGT pour le nouveau statut du travail salarié sont de concrétiser ses principes dans le cadre des négociations nationales interprofessionnelles sur la modernisation du marché du travail. Retracer les grandes étapes de ces négociations ouvertes le 7 septembre 2007 déborde là-aussi le cadre de ce chapitre, d'autant plus qu'elles occupent une place plus importante dans l'historiographie de la revendication portée par la CFDT. François Chérèque, le secrétaire général de la CFDT, ne qualifiera-t-il pas l'accord collectif qui sera signé dans ce cadre de « *premier pas vers la sécurisation des parcours professionnels* »[176] ? Les enjeux des négociations en matière d'emploi sont cependant importants. Des procédures de licenciement doivent être revisitées, la transférabilité de droits – « la portabilité » dans le vocabulaire du MEDEF – est à négocier,

---

[173] Le peuple, n°1654, octobre 2007, p.15.
[174] *Ibid.*, p.15.
[175] *Ibid.*, p.16.
[176] Syndicalisme hebdo, n°3153, janvier 2008.

etc. A « mi-parcours », la CGT est déçue des résultats qui se profilent. La rupture conventionnelle du contrat de travail est en passe d'être validée, ce qui pour la CGT est « *un retour en arrière de plusieurs décennies que souhaite le patronat sur la valeur du reçu pour solde de tout compte, le licenciement pour inaptitude et la modification du contrat de travail.* »[177]. Quant aux garanties nouvelles *a priori* acquises, elles sont jugées décevantes : « *Du coté de la création de droits nouveaux et le renforcement des garanties existantes, le bilan est beaucoup plus maigre : les propositions sur la gestion prévisionnelle des compétences, la mobilité professionnelle et géographique ou la formation professionnelle restent trop limitées se contentant principalement à renvoyer à des négociations ultérieures. La transférabilité des droits, élément indispensable pour sécuriser les mobilités qu'elles soient à l'initiative du salarié ou de l'employeur, ne peut être réduite aux propositions actuelles : pouvoir conserver le bénéfice des couvertures complémentaires santé et prévoyance pendant quatre mois après un licenciement est certes un plus ! Mais cela ne bénéficiera pas aux trop nombreux salariés qui aujourd'hui sont dépourvus de complémentaire et la durée proposée reste bien inférieure à la durée moyenne de chômage*. ». On le voit, la transférabilité de droits est un enjeu des négociations et donc une matérialisation réelle du nouveau statut du travail salarié : « *C'est la transférabilité de l'ensemble des droits (qualifications, déroulement de carrières, formation professionnelle, protection sociale...) qui doit être négociée.* ».

Au final, les partenaires sociaux concluent un accord collectif le 11 janvier 2008. Il est signé par les trois organisations syndicales patronales et quatre des cinq organisations syndicales représentatives des salariés. Seule la CGT n'appose pas sa signature au bas du texte officiel. Les avancées ne sont pas à la hauteur de ses espérances. En interne, la décision fait véritablement consensus puisqu'elle est entérinée par 90 unions départementales et 23 fédérations professionnelles – on recense une seule abstention – au motif que l'accord « *accroît la flexibilité des contrats de travail et la précarité des salariés* »[178].

[177] « *Négociation « marché du travail » : compte-rendu réunion du 16 novembre 2007* », communication mise en ligne sur le site internet confédéral le 23 novembre 2007.
[178] « *Négociation sur le marché du travail : la CGT ne signe pas l'accord* », communication mise en ligne le 29 janvier 2008 sur le site internet confédéral.

En septembre 2009, une dizaine de communications se référant plus ou moins ouvertement au nouveau statut du travail salarié est diffusée sur le portail internet confédéral de la CGT. De ces documents, on retiendra principalement que les droits « *à un CDI ou un emploi statutaire à temps complet* », « *à un salaire* », « *à une progression de carrière* », « *à la formation professionnelle* », « *à la protection sociale* » et « *à la démocratie sociale* » forment le lot de droits interprofessionnels que la CGT revendique pour tous les salariés[179]. Ils constituent une partie des droits constituant le nouveau statut du travail salarié, à l'exception notable du droit à une sécurité sociale professionnelle. Mais un autre article rappelle cependant que cette dernière pourrait permettre de « *rompre avec les notions de perte d'emploi au profit d'une conception de maintien dans l'emploi, de continuité et de progression de carrière.* »[180]. À cette occasion, il est rappelé son principal enjeu, à savoir permettre la progression des carrières en stabilisant le statut, les ressources et les droits des salariés quelles que soient les évolutions de leur situation professionnelle. On peut lire : « *La CGT revendique que les salariés conservent l'intégralité de leurs droits jusqu'à obtention d'un nouvel emploi, et dans ce nouvel emploi. Ces droits seraient ainsi préservés durant toute la période dite de chômage. En vertu de leur « transférabilité », ils seraient ensuite recouvrés dans le nouvel emploi et s'imposeraient donc au nouvel employeur, public ou privé. Ce principe vise à garantir tout au long du parcours professionnel une reconnaissance des qualifications et des expériences acquises par l'ancienneté dans l'emploi, traduites dans une progression des carrières et des rémunérations.* »[181]. Enfin dans un document récent[182], la CGT recense une poignée d'expériences localisées et concrétisant la logique du nouveau statut du travail salarié est significatif. Ainsi dans le département de Saône-et-Loire, un accord collectif encadrant près de 22 000 ouvriers de la métallurgie valide une « *couverture obligatoire prévoyance collective* » au bénéfice de la totalité de ces salariés. Autre exemple cité, en Côtes-d'Armor, une structure départementale accompagne des salariés dans le cadre d'une sécurité sociale professionnelle encourageant « *une progression de carrière sans rupture de [leur] contrat de travail.* ».

---

179 « *Le socle de droits interprofessionnels communs à tous les salariés* », communication mise en ligne le 26 octobre 2009 sur le site internet confédéral.
180 « *La sécurité sociale professionnelle. Un moyen de mise en œuvre du NSTS* », communication mise en ligne le 26 octobre 2009 sur le site internet confédéral.
181 *Ibid.*
182 Le peuple, n°1686, juin 2009.

Conclusion de chapitre

Ce chapitre a montré, comme le notait également Solveig Grimault[183], que le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale se sont construits sur la base de quatre principaux postulats : « *la nécessité d'améliorer la formation avec l'idée que la formation dispensée hors contrat de travail est moins efficace que la formation dans l'emploi, la revendication d'un nouveau plein emploi, le constat d'une mobilité très accrue des salariés dans le monde du travail contemporain, la question de la continuité des revenus et donc de l'indemnisation chômage*. ».

Ce sont ces quatre éléments qui ont été déterminants dans la construction de la revendication confédérale. L'enjeu posé par le nouveau statut du travail salarié est double : doter les salariés de droits significatifs et positifs, et rendre ces droits transférables, indépendants de la stabilité du lien d'emploi. Quant à la sécurité sociale professionnelle, elle est une intervention mobilisée en cas de licenciement, qui doit maintenir le contrat de travail, le salaire et les droits des individus malgré le chômage. Et c'est la réunion de ces deux éléments qui permet à la CGT de revendiquer des dispositifs encourageant un principe général de maintien de la qualification salariale des individus en dehors et entre deux emplois.

Enfin l'analyse des archives de la presse syndicale a montré que leur lecteur n'a pas eu une vision claire et linéaire du projet de la CGT. Les termes sont hésitants, changeants. Les explications des enjeux des dispositifs tardent à être faites ou dans toute leur complexité. Ce que ces matériaux ne peuvent pas révéler, ce sont les luttes internes, les luttes de pouvoir, les conflits qui mettent en scène les dirigeants de la CGT les plus impliqués dans la conception et la diffusion de la revendication confédérale. Ils sont perceptibles, mais pas plus. Je renverrai le lecteur au travail de Bernard Friot pour comprendre tous ces écueils. Par rapport aux matériaux que j'ai accumulés, on constate qu'ils ont pour effet de générer de l'incompréhension auprès des militants de la CGT. On l'a montré, la validation de la sécurité

---

[183] Solveig Grimault : Sécurisation des parcours et sécurité sociale professionnelle : Enquête auprès des organisations syndicales, IRES, Document de travail n°06.06, décembre 2006, p.8.

sociale professionnelle signifie que la centrale syndicale ne fait plus de la contestation des licenciements, un principe d’action majeur. Ce dernier cède la place à une nouvelle conception de la prise en charge des chômeurs et à une nouvelle forme de régulation de leur situation. Mais cette orientation générale pose encore question, ne fait pas encore l’unanimité.

2. CFDT : Genèse de la sécurisation des parcours professionnels

2.1. Quelles sont les pratiques encouragées de longue date par la CFDT ?

Comme ce chapitre va le révéler, la « *sécurisation des parcours professionnels* » est une expression qui apparait assez tardivement et même un peu brusquement dans les journaux de l'organisation syndicale. Toutefois, démarrer l'étude archivistique à partir de l'année 1997, à la même date que pour la revendication de la CGT, est légitime dans la mesure où le terme « moderne » ne fait, comme je vais m'attacher à le démontrer, que nommer et normaliser des pratiques syndicales beaucoup plus anciennes et validées depuis longue date par la confédération syndicale. L'usage du terme de sécurisation des parcours professionnels ne modifie donc pas intrinsèquement la doctrine confédérale que l'on peut déjà appréhender avant sa diffusion dans la presse interne.

Au début de l'année 1998, on note que la CFDT s'interroge sur l'état de la syndicalisation mais la centrale syndicale ne se montre pas pour autant résignée sur sa capacité à défendre les intérêts des salariés. Elle commente : « *Le temps n'est-il pas venu de décrypter la complexité du monde en menant des réflexions ajustées à la réalité des choses, tout cela dans le but de ne pas se satisfaire des idées reçues ?* »[184]. Développer « *un syndicalisme d'adhérents* » est alors la voie que veut suivre la CFDT afin de revaloriser la place et renouveler les missions du syndicalisme[185]. Ce sera le biais par lequel sera entamée une réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels.

Comme l'écrit la CFDT, « *4 points essentiels* » composent le syndicalisme d'adhérents. La centrale syndicale veut tout d'abord recouvrer sa « *légitimité* » en regagnant des adhérents. Pour ce faire, elle s'engage à formuler un nouveau « *projet collectif* » fédérateur et capable de faire évoluer « *l'action collective* ». Développer la « *démocratie interne* » et garantir « *l'autonomie du syndicat* » sont les derniers éléments définissant le syndicalisme d'adhérents. Au final, on peut dire de cette déclaration d'intentions qu'elle fonde la démarche

[184] La revue de la CFDT n°7, février 1998, p.1.
[185] Un peu à la manière de la « *conquête du plein emploi solidaire* » voulu à la même date par la CGT.

syndicale à venir de la CFDT, mais seulement dans de très grandes lignes. La CFDT ne dit pas autre chose quand elle déclare : « *En résumé, en développant un syndicalisme d'adhérents, il s'agit de développer la force du nombre, la force des idées, la force de la démocratie, la force de l'indépendance, la force des revendications, la force et la permanence d'une organisation. Tout cela constitue la dimension collective du syndicalisme d'adhérents* »[186]. Enfin, et toujours dans la même revue, un article rédigé par Jacques Bass, alors secrétaire confédéral en charge des questions économiques, précise un peu ce que peuvent devenir les missions de son syndicat. Il déclare : « *Le syndicalisme ne peut plus prétendre à sa fonction messianique que s'attribuait le mouvement ouvrier. Il a dû revoir à la baisse ce qu'avaient pu être ses prétentions à recouvrir l'ensemble du champ social et à être l'acteur quasi exclusif du changement social. Recentré sur ce qui constitue « le cœur de son métier », l'organisation et la représentation des salariés, la transformation du rapport salarial dans toutes ses dimensions, le syndicalisme demeure un acteur décisif de ce qui conditionne encore la dynamique sociale comme économique de la société* »[187]. Le cadre est posé, il s'agit de s'engager auprès des salariés mais par des actions limitées par le champ des possibles. Les ambitions doivent être réalistes, raisonnées et raisonnables.

Quelques mois plus tard, on trouve un exemple de cette stratégie pragmatique qui consiste à corriger les dysfonctionnements du marché du travail. Dans un article traitant des 5,5 millions d'emplois du secteur tertiaire, la centrale syndicale constate : « *Le manque de professionnalisation, le manque de reconnaissance des qualifications, la précarité due à une flexibilité accrue dans la gestion des emplois donnent une version troublée de la réalité des emplois des services dans ces différents secteurs professionnels.* »[188]. Une aide aux bas salaires jusqu'à hauteur de 1,30 fois le SMIC ainsi qu'une aide aux temps partiels par réduction des charges de 30% sont des interventions souhaitées par la CFDT. Il est intéressant de noter que le syndicat évoque déjà « *le problème du parcours professionnel du salarié* » qui dans cet article renvoie à la difficulté de faire reconnaître la qualification des individus tout en cherchant conjointement à développer l'emploi. Selon la CFDT, ces deux objectifs peuvent même entrer en collusion : « *La première solution pose le problème du parcours professionnel du salarié* (…) *comment espérer une augmentation de points dans une*

---

[186] *Ibid*., p.19.
[187] *Ibid*., p.29.
[188] *La revue de la CFDT* n°10, mai 1998, p.27.

classification professionnelle alors que l'employeur risque de perdre le bénéfice de l'aide de l'État, bloquée à hauteur de 1,30 fois le SMIC ? »[189].

Si à première vue il peut paraître anecdotique pour ce chapitre, l'article « *Syndicalisme et nouvelles solidarités* » est essentiel pour saisir toute l'essence et le statut de la revendication confédérale à venir. Ce dernier, écrit par les cadres de l'union départementale de Poitou-Charentes de la CFDT décrit les expérimentations en matière de gestion de l'emploi faites par ce syndicat. Aux dires de ses responsables, cette union départementale s'emploie à mettre en œuvre « *un syndicalisme solidaire* » depuis près de dix ans. Ces initiatives testées au niveau local sont encensées et promues par la confédération. Toutes recherchent le maintien des emplois traditionnels comme la création de nouvelles formes d'emplois adaptées à la diversification du salariat. Pour la centrale syndicale, ces expérimentations sont concluantes. On peut lire : « *Pour ne pas se contenter d'écoper sans fin un bateau qui prend l'eau de toutes parts, il devient nécessaire de dépasser la logique d'urgence qui se rabat sur des dimensions seulement humanitaire ou caritative. C'est grâce à des actions plus larges concernant le développement de l'emploi, de la formation et de l'insertion qu'il devient possible de repenser les rapports entre économique et social.* »[190]. Il est intéressant de se pencher en détail sur les quatre actions menées par l'union départementale pour en comprendre la logique.

Une première action menée a été la mise en place, en 1996, d'une cellule d'accompagnement et d'orientation dans la commune de Bressuire, sous l'impulsion des élus du CE de la plus grande entreprise du territoire et du Comité de bassin d'emploi. Le rôle de la cellule est décrit en ces termes : « *Elle repose sur un principe simple, intensifier la quantité et la qualité des échanges avec les entreprises pour connaître l'évolution des emplois et anticiper sur les conséquences de ces évolutions.* (…) *Elle crée des outils d'accompagnement des personnes (guide « rechercher un emploi », livret professionnel individuel) parce que les rapprochements entre les besoins des entreprises et les compétences à développer chez les demandeurs d'emploi et les salariés est une question permanente et fondamentale posée à tous ceux qui s'engagent pour l'emploi* »[191].

---

[189] *Ibid.*, p.27.
[190] La revue de la CFDT n°11, juin-juillet 1998, p.33.
[191] La revue de la CFDT n°11, juin-juillet 1998, p.34.

Seconde action, la création en 1998 de l'association pour la promotion de l'emploi en milieu rural avec le soutien du Conseil régional pour encourager le « *développement de l'emploi en milieu rural* ». Cette association paritaire constituée d'organisations socioprofessionnelles (chambres consulaires, unions patronales, syndicats de salariés) et de représentants des pouvoirs publics vise « *la promotion et le développement de groupements d'employeurs en milieu rural* »[192]. Il est mentionné qu'au 31 octobre 1997, 151 groupements d'employeurs ont pu être mis en place, générant la création de 201 emplois.

Troisième action, l'association volontaire pour l'emploi, la reconversion, le travail, l'insertion et la réussite ou AVERTIR. Ce dispositif existe depuis l'année 1990, grâce aux efforts du secrétaire général de l'union départementale de Poitou-Charentes alors en exercice. A l'origine il vise, dans le cadre d'accords collectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à préparer les individus et les entreprises aux évolutions technologiques et économiques. Son axe d'intervention prioritaire tend davantage vers le développement des services de proximité. Une vingtaine de projets soutenus par les acteurs locaux ont abouti à des « *microstructures* » génératrices d'emplois telles des haltes-garderies, des services d'accompagnement des personnes âgées, des ateliers de repassage, etc. Depuis 1994, l'association AVERTIR cherche à élargir ses missions en développant « *les nouveaux gisements d'emplois* ». Une ultime action est « *l'initiative régionale pour l'insertion et la solidarité* ».

De ces quatre initiatives locales, la confédération conclut : « *Les initiatives de l'Union régionale CFDT sortent du champ classique de l'action syndicale : action revendicative, négociation collective, défense juridique des salariés, prestations de services aux adhérents. Elles sont tributaires de financements publics aléatoires et gérés en dehors de l'organisation syndicale par le recours à la forme associative* »[193]. L'article de la CFDT encourage la copie de ces initiatives isolées et prévient que ces expérimentations pourraient inspirer ou orienter la stratégie syndicale confédérale. Que faut-il en conclure ?

La sécurisation des parcours professionnels défend un principe général de maintien dans l'emploi des individus. Ces objectifs sont déjà assumés dans cet article paru en 1998, et ils

[192] *Ibid*., p.34.
[193] *Ibid*., p.36.

sont alors expérimentés pour certains depuis une dizaine d'années[194]. La « *cellule d'accompagnement et d'orientation* » accompagne les salariés en mesurant et en régénérant leur employabilité. Quant aux associations « *pour la promotion de l'emploi en milieu rural* » et « *pour l'emploi, la reconversion, le travail, l'insertion et la réussite* », elles visent la création d'emplois sous toutes ses formes, y compris via des emplois a priori peu qualifiés et/ou peu rémunérés. Bref, on peut considérer que si le vocable de « *sécurisation des parcours professionnels* » est effectivement « moderne », les pratiques syndicales auxquelles ce terme renvoie lui sont antérieures. C'est là, à mon sens, une différence fondamentale avec le nouveau statut du travail salarié qui, à la CGT, témoigne d'une réelle évolution de la stratégie confédérale.

Par la suite, un nouveau numéro de « la revue de la CFDT » mérite d'être cité car un invité de marque, en l'occurrence Robert Castel, y présente les causes et les conséquences de « *l'érosion de la condition salariale* ». L'article tend à prouver que la sécurisation des parcours professionnels, si elle n'est donc pas une revendication à proprement parler innovante, vise à ses origines à contrecarrer la précarisation et la dualisation de l'emploi. Des propos tenus par Robert Castel, on peut retenir la définition qu'il donne de l'érosion de la condition salariale. À la question posée par le journaliste sur les droits et les protections adaptées à la vie moderne, Robert Castel répond : « *il me semble que c'est au moins une part importante du défi qui est à relever aujourd'hui : faire correspondre de nouvelles formes de régulations juridiques aux nouvelles formes, plus mobiles, de l'organisation du travail.* »[195]. De l'invitation lancée par la CFDT à Robert Castel à commenter la situation présente du salariat, on peut en conclure qu'elle montre qu'à cette période, la CFDT s'engage dans l'élaboration d'une revendication de la prise en charge en charge des discontinuités d'emploi, au sens où les thématiques de la précarisation et de l'éclatement du salariat se diffusent dans les revues de l'organisation, comme la question des actions précises à mener pour contrer ces évolutions problématiques.

Dans un nouveau numéro de « la revue de la CFDT », la centrale cherche à approfondir cette thématique. Si ce numéro traite principalement de la formation professionnelle, on retrouve les thèmes de l'évolution de l'emploi – dualisation et précarisation de l'emploi – que la

---

[194] C'est en l'occurrence le cas de l'association AVERTIR créée en 1990.
[195] *Ibid*., p.6.

sécurisation des parcours professionnels tentera plus tard de résorber. On peut lire : « *notre société du travail, qui connaît un fort développement des emplois de services, se caractérise par une diversification des trajectoires professionnelles et par une plus grande mobilité des individus pouvant passer du statut de salarié à d'autres types de relations de travail.* (…) *Ces transformations incitent à réfléchir à la mise en place d'un nouveau droit à la formation.* »[196].

En matière de formation professionnelle, la CFDT fait le constat, comme d'autres organisations syndicales, qu'en l'état les dispositifs de formation servent exclusivement l'adaptabilité des salariés. On lit : « *La formation [professionnelle] a répondu essentiellement aux besoins du marché du travail en favorisant l'adaptation des salariés aux évolutions techniques et organisationnelles* »[197]. Mais pour autant, le développement de la qualification personnelle dans le but affiché de développer l'employabilité de la personne n'est pas tellement remis en cause par la CFDT. La possibilité que la formation professionnelle soit un outil d'émancipation du salarié de la relation de subordination est très peu présente dans les journaux de la CFDT. Pour le dire autrement, la formation professionnelle est principalement pensée à des fins utilitaires ou rentables, et ce sont finalement les inégalités d'accès aux dispositifs de formation professionnelle qui sont, eux, fortement critiqués par la CFDT. On peut lire : « *En positif, le patronat a ancré la formation dans l'activité de travail, conférant aux employeurs une responsabilité dans le maintien des qualifications de leurs personnels. Pour la CFDT, le résultat est un acquis à préserver.* (…) *En négatif, les inégalités sont à peu près les mêmes qu'en 1970. La formation continue a majoritairement profité aux personnes détenant une solide formation initiale.* »[198].

Conformément à ces déclarations, la CFDT défend, en conclusion de cet article, une série de revendications favorisant l'accès aux dispositifs de tous les salariés pour en quelque sorte « démocratiser » l'usage de ce droit. Par exemple, la CFDT encourage un principe général de « *réduction des inégalités d'accès à la formation* » devant « *valoriser l'expérience pour diversifier les parcours de qualification personnelle et donner une image positive des acquis des individus, organiser la formation en modules permettant l'absence de l'entreprise et/ou du foyer familial, ou encore trouver un aménagement associant l'utilisation de ressources*

---

[196] La revue de la CFDT, n°22-23, juillet-août 1999, p.1.
[197] *Ibid.*, p.34.
[198] *Ibid.*, p.35.

informatiques ou favorisant l'embauche d'un chômeur en remplacement du salarié en formation. Toute ces mesures existent déjà mais restent peu utilisées »[199]. La simplification des certifications, l'insertion professionnelle des jeunes, la relation demande/offre de formation, etc., sont d'autres revendications soutenues par la CFDT en la matière.

À partir du printemps de l'année 2000, plusieurs numéros de « la revue de la CFDT » traitent de la montée du chômage, de l'instabilité des carrières professionnelles, de la hausse générale des mobilités professionnelles et de leurs incidences sur la vie des individus. En un mot, les problématiques qui donneront naissance à la sécurisation des parcours professionnels sont débattues à cette période[200]. Par exemple, l'éditorial du trentième numéro de « la revue de la CFDT » titré « *mutations du travail et innovations sociales* » annonce clairement la construction d'une revendication de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Il est écrit : « *Comment assurer une continuité des droits sociaux au-delà de la pluralité des situations de travail ? Cette question d'actualité, à laquelle de plus en plus de salariés sont confrontés, doit être analysée au regard des transformations du travail depuis une vingtaine d'années.* (…) *Tout l'enjeu est donc de construire un système garant de stabilité et de sécurité pour les personnes concernées par une multiplicité de situations professionnelles possibles et par un devoir permanent d'adaptation* »[201].

Les enjeux sont posés. L'expression très précise de « *sécurisation des parcours professionnels* » n'est pas encore évoquée. En revanche, l'hypothèse que les pratiques conformes à la revendication confédérale existent avant l'apparition du terme se vérifie. En effet, à cette période, la CFDT soutient déjà une démarche visant le développement de l'emploi ou la mobilité/l'employabilité des individus. L'objectif est d'ailleurs affiché sans la moindre ambiguïté : « *Pour la CFDT, un des objectifs est d'assurer la mobilité et les conditions de celle-ci pour les individus tout au long de la vie avec une exigence de sécurité dans leurs trajectoires. Une mobilité qui, pouvant être interne ou externe, doit toujours être négociée et impulser une logique tenant compte des travailleurs les moins mobiles, de ceux qui ne pourront suivre les mutations du travail, par la mise en place d'incitations positives à*

---

[199] *Ibid*., p.36.
[200] Leur intérêt pour ce chapitre est cependant variable. Les revues ne seront pas toutes traitées dans cette sous-partie.
[201] La revue de la CFDT, n°30, avril 2000, p.1.

la mobilité vers le travail et l'emploi. »[202]. Officiellement la CFDT veut « *garantir pour chacun le maintien et le développement de ses qualifications et compétences* »[203]. Mais il faut noter que c'est la possibilité d'être mobile dans l'emploi qui est visée par la centrale syndicale. En ce sens, elle recherche davantage à faire correspondre la qualification de la personne à la qualification de l'emploi, c'est-à-dire à préserver l'employabilité de la personne, plutôt qu'à maintenir ou à faire progresser la qualification salariale. Recourant plus facilement à la notion de « *compétences* » que de « *qualification* »[204], la CFDT veut « *trouver les voies d'une valorisation des compétences, lesquelles ne se substituent pas aux qualifications mais les enrichissent, afin d'assurer la mobilité des salariés d'une société à une autre* »[205]. Et la confédération syndicale de préciser : « *l'enjeu pour les salariés est de se voir reconnaître l'ensemble des éléments qu'ils mettent à disposition de l'employeur.* »[206]. Pour l'organisation syndicale, les mobilités professionnelles sont incontournables ou inévitables. Certaines peuvent être lourdes de conséquences pour l'individu. En conséquence, des protections modernes et des droits nouveaux doivent être obtenus pour garantir l'employabilité de tous les individus y compris ceux dont les carrières sont particulièrement instables. C'est l'essence même de la sécurisation des parcours professionnels, rechercher « *les moyens d'assurer la mobilité et d'assurer leurs parcours par la garantie d'une protection sociale et d'un revenu, de créer des transitions progressives entre travail et hors-travail* »[207].

---

[202] *Ibid.*, p.30.
[203] *Ibid.*, p.31.
[204] Dans le texte, la CFDT fait le distinguo qualification/compétences en opposant les titres et diplômes détenus par l'individu, et auxquels correspond idéalement un niveau précis de salaire – la qualification de la personne – et les compétences possédées par les individus qu'ils peuvent mettre en avant pour prétendre obtenir un emploi – plutôt la qualification de l'emploi. On peut lire : « *La distinction traditionnelle entre les deux repose sur le fait que la qualification se réfère de manière explicite à des tâches opératoires liées au poste de travail, tandis que la compétence appartient au travailleur. Aujourd'hui les qualifications ne mesurent que le niveau de performance par rapport à des critères définis. En revanche, les compétences mesurent ce qui est réellement mis en œuvre dans l'exercice d'une fonction. Elles sont liées à l'éducation, à la formation, et à l'expérience des travailleurs, ainsi qu'à leurs aptitudes personnelles* », *ibid.*, p.31.
[205] *Ibid.*, p.31.
[206] *Ibid.*, p.31.
[207] *Ibid.*, p.31.

2.2. L'avènement du terme de « sécurisation des parcours professionnels »

Dès le début de l'année 2001, les objectifs visés par la CFDT sont réaffirmés. On lit par exemple : « *La construction de garanties et de protections effectives, qui permettront de faire face aux transformations du travail comme aux mutations culturelles et à la mobilité de l'emploi, est un impératif de première urgence.* »[208]. Par ailleurs, on peut dire qu'à cette date, une première appellation de la sécurisation des parcours professionnels apparaît dans les revues syndicales : le « *nouveau contrat social* »[209]. Ce terme vise un objectif de réduction de la précarité et des inégalités sociales en dotant les salariés de nouveaux droits et en renouvelant les règles des relations sociales. On peut lire : « *Pour que la mobilité d'emploi ne rime pas avec précarité, pour affronter les nouveaux risques professionnels et sociaux, pour que la lutte contre les inégalités et les exclusions s'appuie sur de véritables démarches citoyennes, la réaffirmation (...) des fondements républicains comme de la toute puissance de l'État ne suffit pas. Dans un monde de plus en plus diversifié, voire éclaté, le principe d'uniformité doit se décliner dans des conditions qui permettent à chacun d'accéder à ses droits. (...) C'est ce constat qui nous a conduits, à la CFDT, à mettre en avant la perspective d'un « nouveau contrat social »* »[210]. Aucune proposition concrète n'est encore avancée. Le discours reste à l'état d'une déclaration d'intentions.

L'opposition de style entre la sécurisation des parcours professionnels et le nouveau statut du travail salarié est déjà manifeste à cette période. La CFDT le souligne elle-même à l'occasion de la parution d'un nouvel exemplaire de « la revue de la CFDT » abordant le lien qualification-compétences et dans lequel des représentants de la CFDT et de la CGT débattent de la question par articles interposés. Il est intéressant de résumer les deux logiques en présence. D'un côté, Jean-Michel Joubier, responsable formation de la CGT annonce que pour

---

[208] La revue de la CFDT, n°37-38, janvier-février 2001, p.56.

[209] L'origine de cette expression remonte cependant à l'année 1995 et le 43ème congrès confédéral. La CFDT explique alors que le terme signifie la « *recherche de nouveaux équilibres fondés sur l'équité, la solidarité, et la réduction des inégalités* », La revue de la CFDT, n°66, juillet-août 2004, p.49. La « sécurisation des parcours professionnels » est donc le prolongement de la « rénovation du contrat social ».

[210] *Ibid*., p.56.

intervenir auprès des salariés, les organisations syndicales doivent aider au développement dans un cadre collectif de la qualification de la personne. Pour l'émissaire de la CGT, promouvoir la notion de compétences encourt le risque d'individualiser la défense syndicale des salariés ou, pour le dire autrement, de le laisser seul dans les différents espaces de la négociation, de l'isoler face à l'employeur. Écrivant que la compétence est une notion plus « *subjective que le concept traditionnel de qualification, plus susceptible d'interprétation dans le cadre d'une relation de subordination, plus sensible aux rapports de force dans l'entreprise* »[211], le responsable de la CGT juge que les compétences peuvent transformer la qualification en « *potentialités* », c'est à dire des « *ressources nécessaires mais non suffisantes* » pour prétendre occuper tel ou tel poste de travail. Bref, promouvoir la notion de compétences c'est, selon le porte-parole de la CGT, accepter la logique de l'employabilité et *in fine* définir l'individu par ses manques plutôt que de reconnaître sa qualification : « *La substitution de la notion de compétence à celle de qualification et la prétention patronale de donner à la seule entreprise le pouvoir de la valider et de la faire évoluer, participent d'une tentative de refuser la reconnaissance du salarié dans sa globalité.* »[212]. Contre cette « *vision régressive* », il est anecdotique et en même temps historiquement remarquable que la CGT promeut sa propre revendication au sein même d'une revue de la CFDT. C'est donc la revendication confédérale de la CGT qui est la première revendication de la gestion des discontinuités d'emploi citée dans une revue de la CFDT. On lit en effet : « *La possibilité donnée à chacun de trouver sa voie à travers une trajectoire marquée par des phases d'acquisition, de consolidation et de mise à jour des compétences, devra le plus vite possible s'incarner dans un nouveau statut du travail salarié qui intègre les interruptions de carrière et les réorientations d'activité comme les conditions normales d'un statut professionnel continu.* »[213].

« En réponse » à cette idée, Annie Thomas, secrétaire nationale à la CFDT défend une vision de la notion de compétence au sens où cette dernière serait une plus-value à la qualification de la personne, une plus-value à objectiver et à faire fructifier. On lit : « *La notion de compétence apparaît, portée par les syndicats et notamment la CFDT, dans les années 1970 : les patrons paient la qualification et non ce qui caractérise la personne, ce qu'elle apporte dans son travail, à savoir la compétence. L'efficacité des salariés ne peut pas se mesurer à la capacité*

---

[211] La revue de la CFDT n°39, mars 2001, p.22.
[212] *Ibid.*, p.24.
[213] *Ibid.*, p.25.

à occuper un poste de travail étroitement défini, dont le niveau de formation initiale a été souvent l'étalon. Elle doit tenir compte de l'apport de l'individu, de ses capacités d'adaptation, qui participent à la performance de l'entreprise. »[214]. Capacités objectivées contre capacités plus pratiques, telle est la nuance qualification/compétences faite par la CFDT. Plus précisément la CFDT entrevoit « *une nouvelle dynamique de rapports sociaux* » dans le développement de la notion de compétences quand bien même elle rejoint la CGT en admettant qu'il existe un « *risque d'effacement des cadres collectifs nationaux au profit de règles d'entreprises et de personnalisation du contrat de travail* »[215]. Au final, que la CFDT préfère priser la notion de compétence tend à montrer qu'elle vise davantage à garantir la mobilité des individus sur le marché du travail en les dotant des compétences nécessaires demandées. On peut lire : « *La compétence est une relation entre les qualités détenues par un individu et une situation lui fournissant des motifs et des moyens d'agir. Il s'agit bien pour la CFDT de conforter la place de l'individu dans ce cadre collectif, de concilier l'intérêt des salariés (autonomie, professionnalisme, accès et maintien dans l'emploi, promotion) et les besoins économiques des entreprises.* »[216].

Par la suite, une série de propositions dédiées au « *problème de l'emploi* » est communiquée dès octobre 2001. Il est à noter que celles-ci sont subitement désignées dès cette période, sans véritable signe avant-coureur, par le terme de « *sécurisation des parcours professionnels* ». Selon la CFDT, une évolution majeure est la fin de la carrière stable effectuée en CDI à temps plein dans la même entreprise, fusse-t-elle accomplie via un emploi faiblement rémunéré. On peut lire : « le *compromis tacite, surtout dans les grandes entreprises, où l'on obtenait un emploi garanti mais peu qualifié et faiblement rémunéré, a explosé* »[217]. Pour la CFDT, l'intervention syndicale se doit de s'adapter à ces nouvelles données : « *Les garanties collectives d'hier n'assurent plus forcément contre les risques d'aujourd'hui. De nouvelles garanties collectives visant la* <u>sécurisation des parcours individuels</u> *doivent être définies et valoriser des réels déroulements de carrière.* »[218]. Deux champs d'actions sont alors privilégiés. D'une part, la centrale syndicale recommande une redéfinition des grilles salariales permettant de rémunérer tout autant la qualification de la personne que les

---

[214] *Ibid*., p.27.
[215] *Ibid*., p.27.
[216] *Ibid*., p.28.
[217] *Ibid*., p.22.
[218] *Ibid*., p.25.

compétences personnelles : « *pour le secteur privé, la rénovation ou la négociation de nouvelles grilles de classification au niveau des branches et/ou des entreprises doit privilégier une approche de complémentarité entre les qualifications professionnelles (liées à l'emploi) et les compétences mises en œuvre (liées à l'individu). Il s'agit de favoriser le développement, la reconnaissance et donc la rémunération des compétences individuelles sans tout renvoyer au niveau de l'individu* »[219]. D'autre part, il s'agit de lutter contre les inégalités dans l'emploi en mettant en place des dispositifs basés sur une logique de discrimination positive : « *la politique revendicative organisation des parcours professionnels » consiste principalement à garantir de réelles perspectives professionnelles et salariales pour les plus bas salaires qui sont les premiers touchés par toutes les formes d'emplois précaires (les temps partiels non choisis, les intérimaires contraints, les titulaires de CDD qui se succèdent).* (…) *L'action syndicale pour ces catégories de travailleurs doit donc jouer sur les mécanismes d'accès à un salaire plein et sur les garanties de perspectives professionnelles : accès au temps plein après une durée déterminée à temps partiel, ouverture prioritaire à la formation… autant de pistes à développer dans la négociation de branche et d'entreprise* »[220].

Ces pistes de réflexion sont prolongées au moment du 45ème congrès confédéral de la CFDT qui se tient à Nantes en mai 2002. Le « *plein emploi* » est « *l'ambition numéro 1* » assumée par la CFDT à cette occasion. Plus précisément, la CFDT déclare vouloir tout mettre en œuvre pour favoriser les insertions et réinsertions dans l'emploi : « *l'action syndicale doit franchir un nouveau palier. L'objectif du plein emploi nécessite de poursuivre et de renouveler les politiques favorables à l'emploi, pour faire disparaître le chômage de longue durée, le sous emploi et la sous activité.* »[221]. Pour approcher cet objectif, la CFDT se constitue son propre « *arsenal revendicatif* » en matière d'emploi, un arsenal constitué de cinq propositions. Développement de l'épargne salariale, généralisation de la réduction du temps de travail ou RTT dans les TPE/PME, garantie du droit au reclassement pour tous les salariés licenciés, développement de la formation en alternance, etc., comptent parmi les revendications de la CFDT. Mais il s'agit davantage de principes généraux que de revendications bien établies. De

---

219 *Ibid.*, p26.
220 *Ibid.*, p26.
221 Dossier de presse du 45ème congrès, mai 2002, document mis en ligne sur le site internet confédéral à une date non-mentionnée, p.4.

plus, le terme de sécurisation des parcours professionnels n'apparaît nulle part dans le document.

C'est véritablement au printemps 2003 que la CFDT promeut ses réponses aux problématiques de la précarisation et de la dualisation de l'emploi, qu'elle promeut véritablement la « sécurisation des parcours professionnels ». Un nouvel exemplaire de « la revue de la CFDT » le montre très clairement. Dès l'éditorial de la revue, la CFDT s'interroge : « *Comment assurer un emploi convenable à tous ? Comment éviter un plein emploi au rabais avec une dégradation des normes sociales et construire un plein emploi de qualité alliant flexibilité, mobilité et surtout sécurité ?* »[222]. La CFDT répond en expliquant qu'elle « *veut promouvoir de nouvelles garanties pour les salariés au travers de la « sécurisation des parcours professionnels »* (…) *droit à la formation initiale, droit à la formation continue, droit au reclassement vers un nouvel emploi en cas de licenciement.* »[223]. Le crédo de la CFDT est validé. Il s'agit de créer une série de dispositifs permettant aux mobilités professionnelles d'avoir lieu : « *En matière de restructurations et de licenciements* (…) *tous les outils (cellules de reclassement, proposition d'embauches, formation, reconversion, aide à la mobilité…) doivent être mobilisés. L'outil de formation devant permettre de garantir l'évolution des salariés tout au long de leur vie professionnelle ou, en particulier pour les 45-50 ans, d'espérer une seconde carrière.* »[224].

La revendication confédérale est traitée plus en détail dans un article intitulé « *emploi et sécurisation des parcours professionnels* » rédigé par Michel Jalmain, secrétaire national à la CFDT. Au préalable, les évolutions de l'emploi que vise à accompagner la sécurisation des parcours professionnels sont reformulées. L'organisation syndicale constate : « *La diversification des statuts et des contrats de travail, la multiplication des durées et des rythmes de travail, l'éclatement des modes de rémunération sont autant de facteurs parmi d'autres qui s'inscrivent dans une transformation durable du monde du travail* »[225]. Ces facteurs concourent entre autres à la précarisation de l'emploi et fragilisent les carrières professionnelles. La CFDT en conclut qu'il est donc nécessaire de traiter la « *question des*

---

[222] La revue de la CFDT, n°58, mars-avril 2003, p.1.
[223] *Ibid.*, p.1.
[224] *Ibid.*, p.1.
[225] *Ibid.*, p.16.

transitions positives face aux risques d'instabilité subie et dévalorisante par la personne » tout en focalisant l'attention sur les individus « *les plus éloignés du marché du travail* ».

En termes concrets, la sécurisation des parcours professionnels se traduit tout d'abord par la continuation du plan d'aide au retour à l'emploi ou PARE mis en œuvre le 1er juillet 2001. La « *stratégie* » poursuivie par la CFDT vise l'accompagnement renforcé des chômeurs en vue de favoriser leur retour à l'emploi. Un second axe de réflexion est la promotion d'un « *travail de qualité* » ou la conclusion d'accords collectifs de branche ou interprofessionnels participant au développement des compétences individuelles, à la progression des salaires ou favorisant la conciliation entre les rythmes de travail et les aspirations individuelles. « *L'accompagnement des restructurations* » constitue un troisième levier d'action. Le développement du dialogue social, le droit de regard plus important des syndicats sur la situation économique de leurs entreprises doit, en amont, permettre d'anticiper les plans de licenciements. S'ils s'avèrent inévitables, la CFDT encourage la mise en place de dispositifs permettant le reclassement ou la mobilité des salariés concernés. Et d'une manière générale, la CFDT considère nécessaire de « *rendre le travail financièrement attractif* (…) *par un juste équilibre entre les politiques salariales et la redistribution, par l'amélioration des conditions de travail, par la reconstruction des perspectives de carrière pour tout salarié, si modeste soit son point d'entrée dans le travail.* »[226]. On le voit, la sécurisation des parcours professionnels promeut avant tout l'insertion dans l'emploi des individus tout en agissant plus spécifiquement en faveur des individus en dehors de l'emploi et/ou les plus inemployables.

Dans le même magazine, l'article d'Annie Thomas « *la formation, un capital pour l'emploi de chacun* » vient compléter l'explication de ce que doit être une sécurisation des parcours professionnels. L'article traite des négociations nationales interprofessionnelles sur la formation professionnelle qui s'inscrivent dans le cadre de la refondation sociale. Elles se concluront par la signature d'un accord collectif en décembre 2003. La formation professionnelle et ses enjeux revêtent une place prépondérante dans la sécurisation des parcours professionnels. Pour la CFDT, elle y participe pleinement. Mais si l'organisation syndicale promeut le développement de la qualification des individus, celle-ci est toujours réduite à un outil vecteur d'insertion ou de maintien de l'emploi. Pour le dire autrement, maintenir sa qualification, c'est entretenir son employabilité. On peut lire : « *Pour la CFDT,*

---

[226] *Ibid*., p.20.

la formation professionnelle doit être au service d'une stratégie d'emploi centrée sur les transitions professionnelles. (…) *Face aux évolutions du travail et à la mobilité professionnelle et géographique, posséder une qualification professionnelle reconnue est un vrai atout contre la précarité. L'enjeu est donc bien d'armer les salariés pour gérer les transitions professionnelles comme autant d'opportunités pour une amélioration sur le plan des compétences et pour garantir le retour dans l'emploi.* »[227]. En conséquence, les résultats attendus par la CFDT des négociations interprofessionnelles sur la formation tout au long de la vie ont une importance spécifique. Dans ce cadre, la CFDT encourage la transférabilité du droit à la formation, en déclarant notamment que la sécurisation des parcours professionnels « *passe par la reconnaissance de droits attachés à l'individu, transférables d'une entreprise à une autre* ». Mais, à cette période précise, l'enjeu de la transférabilité des droits n'est que faiblement souligné par la centrale syndicale, qui n'insiste pas sur le caractère novateur de ce principe, alors même que la CGT multiplie les arguments en faveur de cette évolution.

Le « *second objectif* » de la CFDT – à mon sens, son véritable objectif – est plutôt de faire davantage interagir la formation et l'emploi. En termes de propositions, la CFDT encourage le développement de la validation des acquis de l'expérience et la mise en place d'un passeport formation. Ces dispositifs doivent « *faire émerger chez tous les individus l'envie de se former et la possibilité de construire des projets de qualification.* »[228]. Au final, même si cela n'est pas explicité aussi distinctement dans le texte, les principes généraux de la sécurisation des parcours professionnels sont bel et bien posés dans ces deux articles. Ils évolueront peu. D'une part, la sécurisation des parcours professionnels ne recherche pas la stabilité des statuts et des carrières professionnelles mais veut garantir les mobilités professionnelles. D'autre part, la formation professionnelle doit aider au développement des qualifications personnelles mais dans le but (presque) unique de préserver l'employabilité des individus. Enfin, des revendications annexes viennent se greffer à ces deux premiers principes : agir en faveur des salariés les moins qualifiés ou les plus éloignés de l'emploi et doter les individus au chômage ou en formation de ressources adéquates mais pas forcément en lien avec leur niveau de qualification.

---

[227] *Ibid.*, p .22.
[228] *Ibid.*, p.24.

Enfin, la centrale syndicale concède que pour atteindre les objectifs fixés, notamment en matière d'emploi, il lui faut conquérir de nouveaux adhérents, (re)devenir un syndicat d'adhérents, mission qu'elle s'est assignée à l'issue du congrès confédéral de Nantes. Le résultat à atteindre s'avère ambitieux. Déclarant qu'en décembre 2003, elle est forte de 900 000 adhérents, la CFDT veut atteindre les 1 200 000 membres à l'horizon 2007. Pour François Chérèque qui vient de succéder à Nicole Notat à la tête de la CFDT, le syndicalisme d'adhérents « *est au cœur de notre projet : être proches du terrain, capables d'évoluer, de percevoir les mutations du salariat et de l'économie, de rendre service à ses membres et de leur permettre de participer aux réformes et aux décisions qui les concernent.* »[229]. Pour la CFDT, la crédibilité de son projet de transformation sociale est donc liée à son propre développement.

2.3. Validation de la sécurisation des parcours professionnels en un axe revendicatif

Dans l'analyse de la revendication confédérale, les années 2004 et 2005 sont très peu décisives, tout au moins sur la base des matériaux spécifiquement amassés pour cette enquête. C'est en effet une période creuse dans la construction et la diffusion de la revendication confédérale. Il faut attendre l'automne 2005 pour disposer d'un texte réactivant l'intérêt de la CFDT pour la sécurisation des parcours professionnels. L'article en question titré « *Le travail – dialogue croisé entre un sociologue et un syndicaliste* » est dû à François Chérèque. L'intérêt de ce document est que le secrétaire général de la CFDT y souligne les spécificités et les objectifs de la sécurisation des parcours professionnels. François Chérèque rappelle en premier lieu les faits : « *Nous sommes en train de prendre conscience que les difficultés du salariat dépassent celles d'une entreprise ou d'un métier, mais mettent en cause tous les*

---

[229] La revue de la CFDT n°62, novembre-décembre 2003, p.5.

éléments constitutifs de la trajectoire professionnelle »[230]. En mettant en avant la sécurisation des parcours professionnels, la CFDT réaffirme sa préférence pour l'accompagnement des mobilités professionnelles plutôt que pour la défense des statuts ou la lutte contre les licenciements. On peut lire : « *Le développement des parcours professionnels suppose des changements de métier, d'entreprise, et éventuellement de région. Face à l'ampleur des mobilités, la défense d'une corporation ou d'un métier ne peut pas être la bonne porte d'entrée pour améliorer les parcours professionnels* »[231]. Une phrase résume parfaitement à elle seule la stratégie syndicale de la CFDT : « *La CFDT revendique de « nouvelles garanties compensatrices de la flexibilité »* ». On voit que pour la CFDT les mobilités professionnelles sont des données normales des parcours professionnels du fait de l'augmentation des contrats courts de travail, des besoins de souplesse des entreprises en matière de gestion de leur effectif, etc. Dans ces conditions, la CFDT se pose en garde-fou en revendiquant des protections et des garanties nouvelles pour permettre idéalement aux salariés subissant des aléas de parcours de toujours rester dans l'emploi. On peut lire : « *La mobilité serait idéale si elle pouvait être choisie. Malheureusement, nous abordons le problème de manière défensive, car pour l'heure la possibilité de mobilité est vécue de manière négative. Sécuriser la flexibilité revient à la rendre acceptable* »[232]. Par ailleurs, en écho à la revendication portée par la CGT, la CFDT souligne que les deux programmes syndicaux se rejoignent au moins sur un point, l'idée que les carrières professionnelles sont et seront tendanciellement plus instables et que le cœur de l'intervention syndicale doit être le traitement des transitions professionnelles : « *Il me semble que le syndicalisme français commence à reconnaître le principe du changement d'entreprise au cours d'une carrière. Tel est le cas, par exemple, de la CGT quand elle évoque une sécurité sociale professionnelle* »[233]. Mais les inspirations qui influencent manifestement la pensée de la CFDT sont davantage, malgré quelques réserves, les modèles économiques de la flexicurité et en particulier le modèle danois. En 2005, le système économique danois assez médiatique dans le champ politico-académique est le plus souvent encensé pour ses « performances ». Ainsi, la CFDT soutient le principe de salariés mobiles, mais bien pris en charge par les systèmes de protection sociale, qui constitue un principe sous-jacent du modèle danois. On peut par exemple lire qu'elle se demande jusqu'où

---

[230] La revue de la CFDT n°73, septembre-octobre 2005, p.37.
[231] *Ibid.*, p.37.
[232] *Ibid.*, p.37.
[233] *Ibid.*, p.37.

est-il possible d'aller pour « *accepter de faciliter le licenciement, d'un point de vue syndical, pour entrer dans un système de sécurité combinant la flexibilité ?* »[234].

La tenue à Grenoble du 46ème congrès confédéral du 12 au 16 juin 2006 contribue à la la mise en forme de la sécurisation des parcours professionnels. Les échanges entre la confédération et les syndicats sur les huit résolutions générales sont connus puisqu'un cahier de 86 pages supplément au 3 073ème exemplaire du journal « Syndicalisme hebdo » paru en avril 2006 présente le projet de résolution modifié sur la base d'une partie des 2 224 amendements qui ont été déposés au bureau confédéral[235]. Le chapitre « *une société en profonde mutation* » mérite d'être étudié puisqu'il traite de l'emploi. Si la sécurisation des parcours professionnels a une visibilité toute relative dans le projet de résolution générale – l'expression est en définitive assez peu citée tout au long de ce volumineux document – en revanche, son importance n'y est pas secondaire.

Si j'ai montré dans la précédente sous-partie que la sécurisation des parcours professionnels est déjà une voie vers laquelle la CFDT a affirmé vouloir s'engager, elle est restée jusqu'alors au stade de la proposition, du message. Certes, on décèle les logiques de la revendication confédérale mais elles sont éparses et ne sont pas mises en cohérence. Avec ce congrès confédéral, la sécurisation des parcours professionnels acquiert véritablement un rôle de revendication puisqu'elle constitue officiellement l'un des cinq axes prioritaires de la « *stratégie offensive syndicale* » poursuivie par la CFDT. A Grenoble, elle devient la réponse aux évolutions de l'emploi imaginée par la CFDT. On peut lire : « *Nous poursuivons notre action pour obtenir de nouvelles garanties collectives favorisant et sécurisant les parcours professionnels pour tous les salariés. Ces garanties doivent répondre aux constats que nous faisons quant à l'éclatement des entreprises, l'hétérogénéité et la précarisation des statuts, la croissance des mobilités diverses, la pénibilité et l'usure au travail. Elles doivent favoriser l'insertion et faire reculer l'exclusion.* »[236].

Les nouvelles garanties collectives revendiquées par la CFDT sont le sujet de la 6ème section du projet de résolution. Toutes les revendications ne sont cependant pas traduites par des propositions très concrètes. Entre autres, la CFDT plaide pour une réduction du temps de

---

[234] *Ibid.*, p.37.
[235] La résolution générale est disponible sur le site internet confédéral.
[236] Résolution 2.31d « *Agir sur le travail. Obtenir de nouvelles garanties* », p.29.

travail qui, selon elle, favoriserait le plein emploi. Il s'agit également de mieux protéger la santé des salariés en développant notamment les dispositifs de prévention et de contrôle de la santé des travailleurs. La CFDT encourage aussi une action sur les politiques salariales par une revalorisation du SMIC et le développement de négociations annuelles dans les entreprises au sujet de salaire, etc. L'élément le plus notable pour ce chapitre est la section 6.16 qui vise à « *sécuriser la mobilité dans l'emploi* ». La section présente les registres d'action de la sécurisation des parcours professionnels, même si cela n'est pas écrit de manière aussi explicite. Pour les salariés licenciés dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, la CFDT revendique la mise en place ou le développement de dispositifs permettant la transférabilité de droits acquis dans l'entreprise, en particulier la VAE et le DIF. Dans les « *périodes de rupture d'emploi* » – euphémisme pour les périodes de chômage – la CFDT revendique que l'individu concerné bénéficie « *de mesures lui permettant de demeurer dans cette situation le moins longtemps possible et dans des conditions les moins difficiles possibles* »[237]. D'autres mesures souhaitées par l'organisation syndicale visent toutes à fluidifier les transitions professionnelles ou à permettre aux individus de se former pour gagner en employabilité. La CFDT recommande par exemple un accompagnement individualisé renforcé des chômeurs, ou encore un élargissement de la durée et de la couverture de la convention de reclassement personnalisée, une meilleure accessibilité à la VAE, etc.

Par la suite, un nouveau tirage de « la revue de la CFDT » promeut les orientations décidées par la centrale syndicale au congrès de Grenoble et en particulier les orientations en matière d'emploi puisque le magazine est dédié à la refonte « *nécessaire* » du système d'assurance-chômage. L'éditorial du journal annonce clairement que le système d'assurance-chômage est rendu caduc par les évolutions de l'emploi. Segmentation et précarisation de l'emploi sont les causes d'une fragilisation et d'une exclusion d'une partie de la population salariée, la moins stabilisée sur le marché du travail et/ou la moins qualifiée. Si la référence n'est pas présente, on peut dire de la pensée de la CFDT qu'elle rejoint l'analyse de Serge Paugam selon laquelle un « *précariat* » tend à se développer[238]. On peut lire : « *Le système d'assurance chômage français n'est plus adapté aux nouvelles formes d'emploi qui caractérisent le marché du travail. Créé dans une période de plein emploi pour assurer un revenu de remplacement aux*

---

[237] Résolution 6.17 « *Faire face aux périodes de ruptures d'emploi* » p.52.
[238] Serge Paugam : La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté, Presses universitaires de France, 1997.

salariés privés d'emploi, il a évolué pour répondre au chômage de masse et à l'émergence de la précarité. Les mutations économiques et sociales ont provoqué l'apparition de catégories de salariés qui sont davantage touchées par le chômage. (…) *Les personnes en difficulté bénéficiaires de minima sociaux parviennent difficilement à s'inscrire dans un parcours d'insertion* »[239]. Pour la CFDT, la solution à ces dysfonctionnements du marché du travail réside dans la mise en place de la sécurisation des parcours professionnels passant entre autre par la réforme du système d'assurance-chômage. Selon la centrale syndicale, celle-ci doit même devenir « *un maillon de la sécurisation des parcours professionnels* ».

Il est à souligner que ce mouvement est selon la CFDT déjà entamé par la mise en place du PARE en 2001 et du projet d'action personnalisé ou PAP en 2006 dans la mesure où ils représentent « *les premiers jalons d'un parcours d'accompagnement renforcé et diversifié pour chaque demandeur d'emploi que les partenaires de l'assurance chômage ont la volonté d'encourager* »[240]. Comme je l'ai déjà montré, la revendication confédérale de la CFDT cherche à permettre aux salariés d'être mobiles dans l'emploi en agissant sur leur employabilité. On peut lire : « *qu'il s'agisse de mobilité ou de chômage, les travailleurs doivent être davantage sécurisés et encadrés. Tout salarié, tout demandeur d'emploi doivent être mieux protégé contre les risques liés à la perte d'emploi* »[241].

L'article « *Remettre le demandeur d'emploi au cœur du système* » de Gaby Bonnand, secrétaire national de la CFDT, montre que pour cette dernière la continuation de ce processus réside dans le développement de l'activation des chômeurs, une évolution du système de l'assurance-chômage à laquelle la centrale syndicale a largement contribué. Cette évolution est pleinement assumée par la CFDT : « *L'aide aux chômeurs sous forme de soutien à la recherche d'emploi devient une priorité pour la CFDT. Cette dernière a été à l'initiative du passage progressif d'un système d'indemnisation passif à la mise en place d'un accompagnement de l'indemnisation, de mesures d'aide au retour à l'emploi* »[242]. Concrètement, les conventions de conversion, l'accompagnement individualisé des chômeurs, les conventions de coopération, le PARE et le PAP fondent un ensemble de dispositifs validés par la CFDT concourant à l'activation des chômeurs. Pour la centrale syndicale, la mise en

---

[239] La revue de la CFDT n°79, septembre-octobre 2006, p.1.
[240] *Ibid.*, p.1.
[241] *Ibid.*, p.2.
[242] *Ibid.*, p.7.

œuvre de telles mesures participe pleinement de la sécurisation des parcours professionnels puisqu'elle encourage l'insertion dans l'emploi ou la formation des individus. Enfin, la CFDT souhaite que ce mouvement se poursuive par la fusion de l'UNEDIC et de l'ANPE, c'est-à-dire les organismes respectivement dédiés à l'indemnisation et au traitement du chômage en France. On peut lire : « *Nous sommes favorables au rapprochement opérationnel de l'UNEDIC et de l'ANPE autour d'un système de formation unique, d'un guichet unique et d'un référent unique dans le cadre d'une structure commune. La nouvelle gouvernance du système doit améliorer le parcours de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi…* »[243].

Enfin, un autre article publié dans la même revue tend à prouver une hypothèse de recherche construite pour cette thèse, à savoir que la sécurisation des parcours professionnels, si elle est bien sûr une forme d'intervention syndicale voulue pour améliorer la situation des individus en situation de chômage ou d'inactivité, n'en demeure pas moins idéologiquement proche du discours dominant actuel en matière de traitement des transitions dans l'emploi. L'article en question qui s'intitule « *le marché du travail et la sécurisation des parcours professionnels* » est rédigé par le président du Conseil d'orientation pour l'emploi ou COE. Il est à noter que la seconde moitié des années 2000 voit la multiplication de tels rapports qui se réfèrent à une « sécurisation des parcours professionnels »[244]. Le plus souvent, ces rapports pointent les dysfonctionnements du marché du travail et préconisent des interventions censées encadrer les individus victimes du chômage ou enchaînant des contrats courts de travail. Aussi la CFDT précise les enjeux de sa propre revendication : « *Les enjeux de la sécurisation des parcours professionnels* (…) *il s'agit de faire en sorte que les transitions d'un emploi vers un autre ne passent pas par un chômage durable, ou que cette période ne soit pas synonyme de déqualification, de relégation. Pour ce faire, il faut* (…) *un service public de l'emploi actif, capable de mieux soutenir les demandeurs d'emploi et au besoin de les former* (…). *Des dispositifs d'orientation et de formation tout au long de la vie, conçus d'abord pour ceux qui*

---

[243] *Ibid*., p.11.

[244] Du seul COE, on doit notamment les travaux « *document de travail du COE : sécurisation des parcours professionnels* », « *contrat de travail, sécurisation des parcours professionnels et efficacité économique* », « *rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels* », publiés respectivement en 2006, 2006, et 2007. En 2005, Dominique Méda et Bertrand Minault publient pour le compte de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques ou DARES un document d'études sur « *la sécurisation des trajectoires professionnelles* ». En 2007, le conseil économique et social ou CAS édite un projet d'avis titré « *rapport sur la sécurisation des parcours professionnels* ». En 2007, le centre d'analyses stratégiques ou CAS organise un colloque sur « *la sécurisation des parcours professionnels* », etc.

en ont le plus besoin, permettraient d'améliorer à la fois l'employabilité des salariés, l'adéquation entre demande et offre de travail, et l'activité globale de la population. »[245].

La préexistence objective de pratiques syndicales à la mobilisation du terme très précis de « sécurisation des parcours professionnels », puis la diffusion progressive de ce terme dans les journaux de la CFDT, se sont ainsi finalement traduites par une revendication confédérale formelle. Une ultime phase dans la diffusion de la revendication syndicale est celle de sa mise en œuvre.

2.4. Exemples pratiques de la sécurisation des parcours professionnels

« *2007, année offensive* », telle est l'annonce faite par François Chérèque à ses militants le 5 janvier de cette nouvelle année. Plus précisément, la CFDT souhaite peser dans le champ des relations professionnelles en menant à leur terme un ensemble de négociations nationales interprofessionnelles majeures, dont la mise en place de la sécurisation des parcours professionnels. On peut lire : « *Notre congrès de Grenoble a fixé le cap. C'est notre atout majeur. Nous saurons tenir la barre dans cette période sur nos objectifs : la rénovation du contrat de travail, précédée d'un grand débat dans les régions et fédérations, la sécurisation des parcours professionnels, la préparation de l'échéance 2008 sur les retraites et, pour commencer, dès le 16 janvier, une action que nous voulons offensive sur la pénibilité au travail. Nous ne marquerons pas de pause. Le calendrier social ne peut être l'otage du calendrier politique* »[246]. Plus précisément, la négociation de la sécurisation des parcours professionnels qui compte parmi les rendez-vous sociaux décisifs à venir doit « *replacer le demandeur d'emploi au centre du dispositif en sécurisant les mobilités et les transitions professionnelles. Il s'agit aussi de réinventer une solidarité interprofessionnelle*

[245] La revue de la CFDT n°79, septembre-octobre 2006, pp. 45-46.
[246] Syndicalisme hebdo, n°3104, janvier 2007, p.3.

complémentaire de la solidarité nationale, en mettant en place un service de l'emploi efficace et ambitieux, et en inventant de nouvelles garanties »[247].

La concrétisation de la revendication confédérale s'insère au sein d'un important chantier décidé par les partenaires sociaux. En effet, en octobre 2006, la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC et FO d'une part et le MEDEF, l'UPA et la CGPME d'autre part décident de rénover l'assurance chômage et le contrat de travail et de négocier la sécurisation des parcours professionnels. Après un état des lieux sur ces sujets, les partenaires sociaux s'entendent le 19 juin 2007 pour négocier leur mise en œuvre ou leur évolution dans le cadre de « la modernisation du marché du travail »[248]. Les références à ces négociations seront logiquement nombreuses dans les journaux de la CFDT tout au long de l'année 2007 tant le chantier est ambitieux. Les négociations doivent en effet « *traiter des différentes phases qui jalonnent le parcours d'un salarié : entrée dans l'emploi ; parcours professionnel dans l'emploi ; conditions de rupture des contrats de travail ; gestion des périodes de recherche d'emploi. Transversalement, la rénovation des contrats de travail, l'évolution de l'assurance chômage, l'amélioration des qualifications et plus généralement l'accroissement des garanties accessibles tout au long de la vie professionnelle doivent être plus ou moins saillants selon les thèmes abordés dans la négociation* »[249].

Au mois de mars 2007, la CFDT souligne les divergences qui existent sur le sujet avec la CGT. La CFDT explique : « *Anticiper les transitions professionnelles, c'est bien entendu sur les solutions que les avis divergent. En atteste la différence plus que simplement sémantique entre la sécurisation des parcours professionnels que défend la CFDT et qui repose* (…) *sur la nécessité d'anticiper les transitions professionnelles, de donner à chaque salarié les moyens de les gérer dans un cadre de garanties collectives rénovées et la sécurité sociale professionnelle que tente d'élaborer la CGT. [Des progrès doivent concerner] l'ensemble des moyens à mobiliser en direction des demandeurs d'emploi, avec notamment un suivi individualisé performant en échange d'une recherche réelle d'emploi. Il s'agit de leur permettre de retrouver au plus vite un emploi* », « *c'est bien le sens que la CFDT veut donner*

---

247 *Ibid*., p.4.
248 C'est aussi à cette date que la CGT choisit de participer aux négociations.
249 Questions d'actualité 6 septembre 2007, dossier de presse mis en ligne sur le site confédéral de la CFDT le 7 septembre 2007, pp.1-2.

au processus engagé par les partenaires sociaux dans la mise à plat de l'assurance-chômage »[250].

En avril, la CFDT précise qu'elle attend des négociations que les salariés puissent accéder plus facilement aux dispositifs de formation professionnelle, qu'ils bénéficient d'un « *propre parcours individualisé de formation* » leur permettant de gérer leur employabilité. Une bonne pratique en la matière est même mise en exergue pour mieux souligner la logique. L'exemple concerne un accord de GPEC conclu en 2006 dans l'entreprise SFR qui donne droit aux salariés concernés à « *un entretien individuel de projet professionnel permettant au salarié de faire le point sur [leur] parcours en dehors du traditionnel entretien annuel de formation* » ainsi qu'à un « *congé pour projet professionnel externe pendant la durée de [sa] période d'essai avec un droit de retour si cette période n'est pas concluante* »[251]. On le voit, cet accord collectif encourage les mobilités professionnelles par le biais de formations[252].

De même, au mois de juin, la CFDT rapporte les débats que la confédération et ses militants ont échangés au sujet de la sécurisation des parcours professionnels. La communication tend à montrer que les militants soutiennent le projet confédéral. Le comité national confédéral rapporte que les militants ont des demandes fortes concernant « *le refus du contrat unique* » d'une part et « *l'instauration effective de la transférabilité des droits « qui doivent être attachés à la personne »* », d'autre part[253].

De ces coups de sonde, la centrale syndicale tire la conclusion que la négociation de la sécurisation des parcours professionnels peut véritablement débuter puisqu'elle peut défendre des bases revendicatives bien établies qui, de plus, bénéficient de l'approbation des militants. On peut lire : « *La CFDT souhaite ainsi, dans une optique générale de sécurisation des parcours professionnels, que les employeurs soient responsabilisés quant à leur utilisation du contrat de travail et que les garanties des travailleurs soient améliorées. Par exemple que la période d'essai réponde à des objectifs précis ou qu'un cadre collectif soit défini pour les*

---

[250] Syndicalisme hebdo n°3114, mars 2007, p.13.
[251] Syndicalisme hebdo n° 3117, avril 2007, p.13.
[252] La CFDT fait cependant noter dans le 3127ème exemplaire de ce même hebdomadaire publié en juin 2007, que cet accord de GPEC qui doit maintenir l'effectif salarié pendant une période de trois ans ne devrait cependant pas, selon les représentants syndicaux de la CFDT membres de l'entreprise, empêcher des délocalisations sur le moyen terme.
[253] Syndicalisme hebdo n°3121, mai 2007, p.5.

ruptures de contrat qui préciserait les procédures et une fourchette de garanties »[254]. Et la centrale syndicale de préciser que « *concernant les nouvelles garanties : couverture santé généralisée ; transférabilité du compte épargne-temps de l'épargne salariale et des acquis de la formation* ». Les doléances des militants évoquées plus haut sont donc prises en ligne de compte.

À l'été, un nouvel exemplaire de « la revue de la CFDT » vient faire le point sur l'avancement de la sécurisation des parcours professionnels. L'éditorial de la revue stipule que « *La CFDT tout au long de son histoire s'est engagée dans la construction de garanties collectives et sociales pour vaincre les inégalités et l'exclusion. A cette fin, elle œuvre aujourd'hui dans la « sécurisation des parcours professionnels » du fait que la légitimité première du syndicat se situe dans l'entreprise, dans la défense des droits des salariés, car l'exclusion peut aussi venir de l'emploi, de la dégradation des conditions de travail et de la pauvreté salariale, le défi actuel du syndicalisme restant d'aller aux marges de l'emploi. Pour la CFDT, la lutte contre l'exclusion doit aboutir à l'insertion dans l'emploi pour tous, car personne n'est inemployable. (…) Il s'agit avant tout de dépasser les idées reçues sur les personnes en attente d'emploi et d'établir un parcours d'insertion et de qualification efficace* »[255].

Le message de la CFDT véhiculé dans ce nouveau numéro titré « *de l'exclusion à l'emploi* » n'est d'ailleurs pas, à mon sens, dénué de toute ambiguïté. En effet, si la CFDT valide complètement le processus d'activation des chômeurs et de leurs droits, elle s'insurge dans le même temps contre les formes de culpabilisation et de stigmatisation que ces derniers peuvent subir pendant cette situation. La CFDT rapporte par exemple : « *L'opinion publique et le traitement médiatique pèsent sur les comportements. Les victimes de l'exclusion ou du chômage deviennent vite coupables aux yeux des « inclus » et sont suspectés de ne pas faire d'efforts.* (…) *Les demandeurs d'emplois, les personnes en grande précarité, que les nombreux militants CFDT rencontrent quotidiennement, ne souhaitent pas être stigmatisés, ni maintenus dans l'assistance ou la charité. Ils veulent prendre leur place dans la société. C'est le sens du soutien permanent de la CFDT à des mesures actives pour l'accès et le retour à l'emploi. La longue expérience de l'insertion défendue par l'activité économique, défendue depuis son origine par la CFDT, démontre chaque année la resocialisation possible de*

---

[254] *Ibid*., p.7.
[255] La revue de la CFDT n°8 juillet-août 2007, p.1.

centaines de milliers de personnes par l'activité ». Pour la CFDT, la lutte contre l'exclusion sociale peut s'appuyer sur la mise en place d'une sécurisation des parcours professionnels. À cette fin, la CFDT recommande que tout salarié puisse disposer d'un « *socle commun de compétences et connaissances acquises à l'école, à poursuivre par la formation tout au long de la vie, un accès à l'emploi et à un revenu décent et un accès à la formation professionnelle* »[256].

La rentrée 2007 voit la CFDT multiplier les communications autour de l'état d'avancement des négociations sur la modernisation du marché du travail – et donc de la sécurisation des parcours professionnels – et des suites attendues à ces négociations. Ainsi, après des « *réunions de cadrage* », pour la CFDT, les négociations entrent « *dans le vif du sujet* » le 7 septembre. On peut entre autres lire cette déclaration dans laquelle la CFDT juge que ses aspirations diffèrent fondamentalement des revendications de la CGT : « *Cette sécurisation des parcours que prône la CFDT recouvre de nombreux dispositifs. Certains existent et sont satisfaisants, mais d'autres sont à rénover, voire à inventer afin d'assurer des droits ainsi que les moyens de les rendre réellement accessibles à tous les salariés. Pour autant, la CFDT ne revendique nullement un statut global et uniforme. Au contraire, il est nécessaire de* (…) *créer un nouveau cadre collectif pour rééquilibrer les relations entre employés et employeurs afin de lutter contre l'opacité des ruptures de gré à gré qui tendent à se multiplier. Mais également de repenser l'indemnisation et le suivi individualisé des demandeurs d'emploi ainsi que l'accès à la formation professionnelle qualifiante. La CFDT entend également que certaines garanties essentielles, comme la couverture complémentaire santé, puissent être attachées à la personne et donc ne plus dépendre de l'existence ou non d'un contrat de travail.* »[257].

Dans le but que son action soit la plus lisible possible, la CFDT publie un document de 17 pages énonçant les « *20 propositions* » que le syndicat défend dans les négociations sur la modernisation du marché du travail. Les plus remarquables sont celles de la section concernant le « *parcours professionnel qualifiant* » du salarié dans laquelle la CFDT revendique un accès effectif à la formation professionnelle, l'instauration d'un passeport formation (avec suivi obligatoire), et l'obligation pour les employeurs d'attester des

---

256 La revue de la CFDT, n°8 juillet-août 2007, p.5.
257 Syndicalisme hebdo n°3135, pp.4-5.

compétences acquises par les salariés à l'issue du contrat de travail[258]. S'agissant de l'évolution de l'assurance-chômage, la CFDT précise que « *le nombre de bénéficiaires* (…) *doit être élargi avec un droit qui tienne compte d'une partie de la carrière professionnelle et non plus seulement de la dernière période d'activité* ». A quoi renvoie « *une partie de la carrière professionnelle* » ? La proposition est pour le moins floue. En revanche, il est également demandé que tout demandeur d'emploi – indemnisé ou non – bénéficie d'un accompagnement renforcé, ait un accès facilité à des formations qualifiantes. Enfin, ces mesures doivent pour la CFDT être prioritairement adressées aux chômeurs « *les plus éloignés de l'emploi* », « *peu qualifiés* » et en « *activité réduite* », c'est-à-dire aux inemployables[259]. On note également que des garanties pourraient être « *assurées tout au long de la vie professionnelle* ». Pour ce faire, la complémentaire santé-prévoyance doit être généralisée à tous les salariés, comme la transférabilité du DIF. Le compte épargne temps comme l'épargne salariale doivent également devenir des droits transférables[260]. Enfin, la CFDT ne se montre pas opposée à la banalisation – sous conditions – du licenciement de gré à gré ou de la « *rupture à l'amiable* »[261]. Ainsi, et comme annoncé, la CFDT revendique une batterie de mesures qui ont pour finalité de fluidifier les transitions professionnelles et de mieux sécuriser les ressources des individus pendant de telles transitions. Ce sont bien des « *garanties compensatrices à la flexibilité* » qui sont revendiquées. Les revendications sont donc très cohérentes avec le programme syndical.

Le 6 septembre, un nouveau document de 36 pages vient compiler ou synthétiser une série d'informations disponibles et déjà vues dans de précédentes communications. On peut en y lire le message suivant, incontournable : « *la sécurisation des parcours professionnels doit aboutir à rendre positives les mobilités, qu'elles soient choisies ou qu'elles résultent des aléas de la vie des entreprises. Les partenaires sociaux doivent prendre les problèmes à bras le corps et faire la démonstration de leurs capacités à trouver des solutions.* »[262]. Quelques jours plus tard, le 10 septembre, l'organisation syndicale rappelle qu'il convient de « *favoriser l'entrée dans l'emploi avec la volonté de responsabiliser les employeurs quant à l'utilisation des différents contrats de travail, créer un cadre collectif pour les ruptures individuelles de*

[258] Propositions 6 à 8.
[259] Propositions 10 à 13.
[260] Propositions 14 à 19.
[261] Proposition 9.
[262] Questions d'actualité 6 septembre 2007, dossier de presse mis en ligne sur le site internet confédéral, le 7 septembre 2007, p.4.

contrat de travail, permettre l'accès de tous aux formations qualifiantes par la création d'un fonds spécifique, renforcer les dispositifs individualisés d'accompagnement des demandeurs d'emploi et instaurer un socle de droits transférables attachés au salarié et non plus au contrat de travail. »[263]. Un nouvel article de ce type est encore publié le 21 septembre.

Le 27 septembre, c'est François Chérèque lui-même, le dirigeant de la centrale syndicale, qui rappelle les enjeux des négociations. Ils sont principalement la concrétisation de la revendication confédérale : « *La sécurisation des parcours professionnel est pour nous le fil rouge de ce vaste chantier.* (…) *Cela signifie de faire en sorte que les ruptures dans la carrière soient des moments de rebond et d'évolution professionnelle.* (…) *Nous proposons, pendant les périodes de rupture, un accompagnement fort par le service public de l'emploi. Cette période pourrait ainsi être mise à profit par le demandeur d'emploi pour se former, valider ses acquis, se réorienter…* »[264]. Dans la foulée de sa déclaration, un supplément au 3139ème numéro du journal « syndicalisme hebdo » paru le 4 octobre continue le processus communicationnel. Il s'intitule sobrement « *La CFDT veut sécuriser les parcours professionnels* ».

Les longues négociations arrivent à leur terme au début de l'année 2008 comme le rappelle un article dans lequel les revendications portées par la CFDT sont une ultime fois décrites. Il est stipulé que les conditions de la signature d'un accord sont la « *création d'un cadre collectif pour encadrer les ruptures individuelles du contrat de travail, avec notamment un niveau d'indemnisation garanti ; la mise en place d'un fonds spécifique pour la formation professionnelle qualifiante des personnes les plus éloignées de l'emploi ; ou encore une nouvelle mécanique de mutualisation de certains droits, premier pas vers leur transférabilité* »[265]. Leur dénouement aboutit le 11 janvier 2008 à la signature de l'accord national interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail. Marcel Grignard, secrétaire national à la CFDT parmi les plus impliqués dans les négociations, déclare : « *Cet accord équilibré et important contient des avancées qui améliorent concrètement la vie des salariés, notamment dans les PME. [Il s'agit] d'une première étape de la sécurisation des parcours professionnels. C'est un point de départ. La signature de la CFDT enclenche une*

---

[263] « *Marché du travail, la négociation entre dans le concret* », communication mise en ligne sur le site internet confédéral le 10 septembre 2007.
[264] Syndicalisme hebdo n°3128, septembre 2007, p.2.
[265] Syndicalisme hebdo n°3158, janvier 2008, p.4.

dynamique permettant de construire de nouveaux droits pour les salariés par négociation. »[266].

« *Un premier pas vers la sécurisation des parcours professionnels* », c'est même ainsi que la CFDT qualifie l'accord du 11 janvier considéré comme une « *avancée qui en appelle d'autres, vers la sécurisation des parcours professionnels* ». La centrale syndicale fait cette conclusion principalement parce que ses propres revendications sont relativement bien traduites dans le texte définitif de l'accord. Elle explique : « *Le projet d'accord recèle des avancées concrètes non négligeables pour les salariés et reprend certaines des « 20 propositions » présentées et défendues par la CFDT depuis le début de la négociation.* »[267]. Et effectivement, si l'on se remémore ces 20 propositions ou plus généralement les requêtes faites par la CFDT, le résultat est plutôt concluant, concordant : « *La transférabilité des droits, élément indispensable de la sécurisation des parcours professionnels, est engagée à l'article 14 par la transférabilité totale du DIF pour chaque salarié qui quitte son emploi ou se retrouve au chômage. De même, les demandeurs d'emploi pourront continuer de bénéficier pendant trois à douze mois de leur complémentaire santé.* (…) *Enfin, la CFDT a obtenu, à l'article 15, la création d'un fonds pour la formation et la qualification des salariés et demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail, mesure qu'elle a longuement portée seule* »[268]. La « centrale est unanime », telle est la maxime que l'on pourrait écrire à la lecture des déclarations faites par les dirigeants de la centrale syndicale. Marcel Grignard et François Chérèque déclarent respectivement : « *Il n'y a pas d'espace dans lequel le patronat est parvenu à accroître la précarité sans contrepartie*. (...) *A chaque fois que la flexibilité augmente, de nouvelles garanties sont apportées aux salariés* » ; « *[Le projet d'accord] répond donc globalement aux ambitions fixées par le congrès confédéral de Grenoble* »[269]. Enfin, en mars, la CFDT juge que le projet de loi qui doit transposer le texte de l'accord – la loi sera effective le 25 juin de la même année – est conforme au document que les partenaires sociaux ont signé en janvier.

---

[266] « *Modernisation du marché du travail, l'accord est signé* », communication mise en ligne sur le site internet confédéral le 23 janvier 2008.
[267] Syndicalisme hebdo n°3153, janvier 2008, p.4.
[268] *Ibid.*, p.4.
[269] *Ibid*., p5.

Deux remarques s'imposent. D'une part, on est en droit de penser que l'accord conclu le 11 janvier n'est pas si innovant ou si concluant que cela. Parmi les nombreuses réactions que l'accord a suscitées dans le champ universitaire, on retiendra le point de vue de l'auteur Alexandre Fabre, car il résume bien un certain nombre d'écueils. L'auteur écrit : « *l'accord suscite des réactions contrastées. Sur la sécurisation des parcours, il déçoit car il n'en constitue qu'une première étape, incertaine, renvoyant à une série de négociations à venir. Sur la flexibilisation du rapport de travail, l'accord surprend. Là où on pouvait s'attendre à voir émerger des mesures offrant une plus grande flexibilité dans l'utilisation de la main-d'œuvre, ce sont principalement des dispositifs de sécurisation juridique qui font leur apparition.* »[270]. D'autre part, et comme cela est souligné dans la citation ci-dessus, la sécurisation des parcours professionnels, si elle a été un enjeu clef des négociations, a abouti à des résultats mitigés. En fait, sa mise en œuvre sera tributaire des résultats de négociations à venir. « *Finalement, peu d'éléments nouveaux sont de nature à favoriser un meilleur accompagnement des parcours de professionnalisation des salariés* » juge Alexandre Fabre[271].

Ces lacunes ou ces imperfections sont toutefois prises en compte par la centrale syndicale qui conclut que l'accord signé le 11 janvier n'est qu'une amorce de sécurisation des parcours professionnels. La CFDT déclare qu'en « *mettant en cohérence de nombreux chantiers conduits jusqu'ici dans un cloisonnement préjudiciable aux salariés, aux entreprises et au pays, l'accord crée une dynamique. En faisant de l'accroissement des compétences l'élément central du parcours professionnel, l'accord précise le mandat des négociations à venir sur la formation professionnelle, la GPEC et l'assurance chômage. Que ce soit la formation professionnelle, l'assurance chômage ou la GPEC, il s'agit bien d'assurer à chaque salarié les garanties indispensables pour un parcours professionnel assorti d'un accroissement des compétences, de l'amélioration de son employabilité lorsqu'il est en activité dans une entreprise* »[272].

---

[270] Alexandre Fabre : « *L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du* travail », La revue de l'OFCE n°107, 2008, p.5.
[271] *Ibid*., p.11.
[272] Syndicalisme Hebdo n°3163, mars 2008, p.3.

En définitive, la construction de la sécurisation des parcours professionnels dépendra des suites de ces trois nouvelles négociations nationales interprofessionnelles dont on trouve régulièrement des bilans dans les revues syndicales de la CFDT. S'agissant de la réforme de l'assurance chômage, les ambitions sont principalement d'augmenter le nombre de chômeurs indemnisables et – la revendication n'est pas nouvelle – de garantir à tout chômeur un accompagnement renforcé pour sa recherche d'emploi. On peut lire : « *nous sommes favorables à un élargissement des publics indemnisés auquel les dispositifs de la solidarité nationale doivent concourir. Nous estimons aussi que tous les demandeurs d'emploi, indemnisés ou non, doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement de même nature. Personne ne doit rester au bord de la route. Nous sommes enfin convaincus que ce n'est pas aux demandeurs d'emploi de s'adapter systématiquement à l'offre d'emploi mais que celle-ci doit pouvoir évoluer. Chômeurs et employeurs doivent pouvoir être mis en relation* »[273]. S'agissant des négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou GPEC, la CFDT veut en faire un dispositif structurant de la sécurisation des parcours professionnels, principalement en adaptant les salariés aux évolutions de leur entreprise. La CFDT fait noter que cette entreprise bute sur quelques difficultés, en outre que « *la GPEC suscite la méfiance parce qu'elle est trop souvent associée aux restructurations et que les salariés ne voient pas encore ce qu'elle peut leur apporter* »[274]. Quant aux négociations sur la formation professionnelle, la CFDT souhaite qu'elles permettent une diffusion et une application plus larges de dispositifs déjà existants et participent à une sécurisation des parcours professionnels, tels le DIF ou la VAE.

Les objectifs assignés par la CFDT à ces trois négociations nationales interprofessionnelles montrent bien que la sécurisation des parcours professionnels cherche à responsabiliser le salarié y compris pendant des périodes de chômage. Il s'agit de le faire devenir un acteur à part entière dans la (re)construction de son employabilité. Si des ressources ou des garanties nouvelles viennent faciliter ce projet individualisé, systématiquement, des devoirs et des dispositifs viennent également jauger, contrôler les efforts déployés dans ce but. La citation suivante, qui compare les visions de la CFDT et de la CGT sur la prise en charge des discontinuités de l'emploi, semble par exemple aller dans ce sens : « *La différence d'intitulé veut bien dire que ce n'est pas le même produit. Pour la CGT, la sécurité sociale*

---

[273] Syndicalisme hebdo n°3169, mai 2008, p.3.
[274] Syndicalisme hebdo n°3179, juillet 2008, p.6.

professionnelle est un concept de portabilité totale des droits. C'est un peu un système de statut à vie, qui n'a existé que dans les pays soviétiques, mais utopique dans un système concurrentiel. Autant promettre la lune ! Nous défendons l'idée d'une sécurisation des parcours professionnels, autrement dit, un accompagnement de retour à l'emploi, avec certains droits que l'on garde lorsque l'on est au chômage (mutuelle, formation), comme cela se fait dans les pays du nord de l'Europe. »[275].

Plus récemment, un supplément de 4 pages au 3189ème exemplaire du journal « syndicalisme hebdo » et titré « *sécurisation des parcours professionnels : la CFDT veut obtenir de nouvelles garanties* » rappelle les revendications soutenues par la CFDT dans les trois négociations nationales interprofessionnelles qui doivent « *prolonger la mise en œuvre de la sécurisation du parcours professionnel des salariés et des demandeurs d'emploi.* »[276]. Sur la formation professionnelle, la CFDT postule que « *plus le salarié disposera de compétences utilisables dans d'autres emplois, plus il pourra progresser dans sa carrière, y compris en changeant d'entreprise.* ». Dans l'optique que chaque salarié maîtrise son employabilité, la CFDT accentue ses efforts sur la mise en œuvre de dispositifs jaugeant leur qualification et leur distance à l'emploi. Bilans d'étape professionnels et entretiens professionnels sont souhaités être plus systématiques et efficaces. Sur la réforme de l'assurance chômage, qui doit viser la réinsertion dans l'emploi la plus rapide possible, la CFDT continue de revendiquer la simplification et l'élargissement des dispositifs d'indemnisation dans une logique classique de discriminations positives. Les jeunes actifs de moins de 25 ans, les seniors, les travailleurs saisonniers ainsi que les chômeurs en activité réduite devraient disposer de moyens spécifiques selon la centrale syndicale.

Les trois négociations nationales interprofessionnelles ont abouti à matérialiser certains aspects de la sécurisation des parcours professionnels. Le 24 décembre, la CFDT commente le terme des négociations sur l'assurance-chômage par ces mots : « *Une avancée, une réserve et deux regrets* ». Certes, la CFDT souligne l'acceptation du principe « *un jour travaillé entraîne un jour d'indemnisation* » qui devrait augmenter le nombre des ayants-droits à une indemnisation tout en regrettant que ce nombre reste limité. A peine 100 000 individus selon

---

[275] Syndicalisme hebdo n°3183, septembre 2008, p.11.
[276] Syndicalisme Hebdo supplément au n°3189, octobre 2008, p.2.

ses estimations[277]. Ce sera le 8 janvier 2009 que la CFDT décidera de signer officiellement l'accord, après plusieurs articles dans lesquels elle avait part de ses « hésitations » à le faire. « *Formation professionnelle : le texte n'est qu'une étape vers la sécurisation des parcours* »[278], c'est de cette manière que la CFDT qualifie la signature de l'accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels ! Si les développements du DIF et du CIF sont reportés à de nouvelles négociations, les partenaires sociaux se sont entre autres accordés sur la création d'un « *fonds de sécurisation des parcours* ». Cette disposition de l'accord est en parfaite conformité avec les préceptes de la revendication confédérale. Le texte original de l'accord stipule par exemple qu'il ne s'inscrit pas « *dans une logique de statuts* » mais promeut une « *logique de projets et de parcours professionnels* » recherchant la « *requalification des salariés ou des demandeurs d'emploi* » tout en se focalisant en particulier sur les « *demandeurs d'emploi qui sont les plus éloignés de l'emploi* »[279]. Enfin, un accord national interprofessionnel est conclu le 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. S'il valide la mise en œuvre de dispositifs souhaités par la CFDT – tel le bilan d'étape professionnel – la CFDT n'en fait pourtant nulle promotion. On peut supposer que la « *méfiance* » exprimée par les militants, sentiment général qu'avait déjà souligné la CFDT, explique ce fait au final assez curieux et peu cohérent. Ensemble, ces trois accords nationaux interprofessionnels poursuivent la concrétisation de la revendication confédérale entamée le 11 janvier 2008. Le 47ème congrès confédéral de la CFDT qui se tient à tours du 7 au 11 juin 2010 félicite ces résultats. Dans la section 2.2 de la résolution générale, forte de 8 pages, qui s'intitule « *des parcours professionnels sécurisés et ascendants* », on peut entre autres lire que « *la CFDT a obtenu des sécurités nouvelles pour les salariés dans leur parcours professionnel. Nombre de nos revendications se sont traduites dans les faits par de nouvelles garanties collectives qu'il faut désormais faire vivre au quotidien. Ces actions doivent être prolongées pour permettre aux salariés d'être davantage acteurs de leur parcours professionnel.* »[280]. Mais aucune revendication réellement élaborée ou neuve n'émane de la lecture de ce document.

---

[277] « *Négociation sur l'Assurance-chômage : « une avancée, une réserve et deux regrets »* », communication mise en ligne le 23 décembre 2008 sur le site internet confédéral de la CFDT.

[278] Communication mise en ligne sur le site internet confédéral de la CFDT le 7 janvier 2009.

[279] Accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels, p.3.

[280] Résolution du 47ème congrès de Tours de la CFDT, document mis en ligne sur le site internet confédéral de la CFDT.

Cependant, l'analyse d'un ultime document montre l'amorce d'une nouvelle phase de la revendication sur la sécurisation des parcours professionnels. Il s'agit du supplément au 3338ème exemplaire du journal « syndicalisme hebdo » paru le 16 décembre 2011 et titré « *pour une deuxième étape de la sécurisation des parcours professionnels* ». Les objectifs actuels que recouvre l'expression visent selon la CFDT à « *sécuriser les mobilités professionnelles des salariés* », à « *lutter contre la précarité* » et enfin à « *agir pour des emplois de qualité* ». Sept revendications recherchent précisément la sécurisation des mobilités professionnelles. Elles sont précisément les suivantes : « *l'évolution du congé de mobilité vers un dispositif qui permette aux salariés de tester un projet professionnel ; l'adaptation des règles d'indemnisation du chômage ; la production par l'employeur d'une annexe au certificat de travail récapitulant l'ensemble des droits sociaux acquis par le salarié ; la possibilité de conserver son compte épargne temps ; la généralisation de la complémentaire-santé collective ; des droits à l'assurance-chômage « rechargeables » ; un accompagnement des demandeurs d'emploi plus soutenu pour ceux qui ont le plus de difficultés à retrouver un emploi* ». La mise en place d'une négociation annuelle sur la sécurisation des parcours professionnels devant se substituer à celle sur la GPEC, ainsi que l'instauration des actions conjointes menées au niveau de l'entreprise, des secteurs professionnels et du territoire constituent enfin les prochains terrains d'action d'une revendication syndicale qui au niveau confédéral peut se reposer sur de nombreuses traductions concrètes.

Conclusion de chapitre

Il ressort de l'analyse de l'élaboration, au niveau confédéral, de la sécurisation des parcours professionnels, que l'apparition du terme n'induit pas de profondes évolutions dans les pratiques syndicales mises en exergue par la confédération syndicale. L'introduction de l'expression officielle est double : répondre à la précarisation et à la dualisation de l'emploi d'une part, fédérer le plus possible de salariés et de syndiqués autour d'un projet revendicatif d'autre part. Mais les objectifs intrinsèques de la sécurisation des parcours professionnels ne sont pas neufs. Usage facilitée des dispositifs de formation professionnelle, aides au retour à l'emploi des individus, soutien aux individus les plus éloignés du marché du travail, etc., les enjeux de la sécurisation des parcours professionnels sont portées de plus longue date par la CFDT. Et en ce sens, à travers elle, la CFDT continue de s'inscrire en partenaire privilégié des relations professionnelles.

En effet, sur un plan général, la CFDT réaffirme le marché du travail et supporte finalement la logique d'activation des chômeurs. En ce sens, sa propre revendication diverge moins de ce que j'ai appelé le discours dominant. Certes, dans plusieurs de ses publications, la CFDT critique les « *idées reçues* » qui peuvent stigmatiser les chômeurs, les stigmatiser être « coupable » de leur situation. Comme l'a montré, Serge Ebersold, les évolutions institutionnelles de la prise en charge du chômage ont été faites principalement ce qu'il nomme une « *perspective réadaptative* ». L'expression renvoie aux dispositifs de « *requalification* » des chômeurs par leur mise en formation, et de réinsertion dans l'emploi par le biais de contrats aidés ou d'insertion. Or, ces dispositifs définissent les chômeurs, en particulier de longue durée, par leurs manques (en termes de qualification, d'expériences) et supposent *in fine* qu'ils sont socialement incapables ou inadaptés. La « *perspective réadaptative* » ou le processus d'activation participe donc à une stigmatisation tendancielle des chômeurs. Ebersold conclut : « *En associant les causes du non-emploi à un manque de formation des intéressés, en réorganisant le traitement social du non-emploi autour d'une perspective éducative, les politiques adoptées par le législateur ont restructuré le traitement social du non-emploi autour d'une perspective réadaptative. Elles ont identifié le manque de qualification, l'inexpérience professionnelle, l'absence de projet à des*

incapacités et des inaptitudes synonymes « d'inemployabilité » et assimilé les personnes à la recherche d'un emploi à des « inadaptés », à des « handicapés », socialement et professionnellement incapables de s'adapter aux changements en cours. Elles ont ainsi permis de penser les populations ciblées comme des « incapables professionnels » dont l'accès à un emploi, voire à une formule qualifiante, est difficile, lorsqu'il n'est pas improbable, et rendu possible l'émergence de « l'inemployable »[281]. De ce point de vue, force est de constater que la CFDT, à travers la sécurisation des parcours professionnels, participe de façon paradoxale à un phénomène qu'elle critique.

[281] Serge Ebersold : La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques d'exclusion, Presses universitaires de Rennes 2, collection « Le sens social », 2001, p.190.

Conclusion de partie

Au-delà de mettre à jour le processus de construction d'une revendication qui a fini par être, pour chacune des confédérations syndicales, une orientation majeure, un axe revendicatif prioritaire, cette première partie de thèse nous a également mis à disposition la matière brute à partir de laquelle il a été possible de construire les idéaux-types.

Indéniablement inspirés par les rapports Boissonnat puis et surtout Supiot, la revendication de la CGT pour un nouveau statut du travail salarié et une sécurité sociale professionnelle peuvent se réduire, schématiquement et ensemble, à un principe général de maintien de la qualification salariale des individus en dehors et entre deux emplois. Pour la centrale syndicale, un nouveau système doit faire écho à la précarisation et à la dualisation de l'emploi. Mais la réponse à ces phénomènes proposée par la CGT, cherche à doter l'individu de droits transférables qu'il conserve quelles que soient les évolutions de la carrière, et que la sécurité sociale professionnelle maintient dans le cas d'un licenciement. Il s'agit de reconnaitre la qualification individuelle, indépendamment de la pérennité de la relation d'emploi pour, et par un effet de cliquet, permettre une continuité de la qualification salariale des individus. Comme le montre Bernard Friot, cette revendication défend une perspective originale puisqu'elle vise à élaborer « *un projet qui se veut à la fois novateur et porteur d'une possibilité de rupture avec le rapport salarial capitaliste* ». Et son originalité réside dans cet objectif de maintien de la qualification salariale : « *La qualification évoluera selon les épreuves passées par le salarié, avec un effet de cliquet : attaché à la personne, le niveau de qualification acquis ne peut pas être réduit par la suite, ni le salaire qui lui est lié. Avec ce salaire à la qualification à vie, c'est bien le « caractère non marchand » du travail, et donc l'existence d'un « marché du travail » et d'une marchandise « force du travail » qui sont en jeu.* »[282].

[282] Bernard Friot : « *La revendication d'un nouveau statut du travail salarié : enjeu d'unification du salariat ?* », in Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009, p.319.

Davantage influencée par le modèle danois de la flexicurité, la sécurisation des parcours professionnels peut se lire idéal-typiquement comme la défense d'un principe de maintien de l'employabilité des individus en marge du marché du travail. La revendication confédérale prend davantage la forme, derrière l'expression de la sécurisation des parcours professionnels », d'un soutien à une logique ou à une intervention générales visant à intervenir auprès des salariés les plus précaires, les moins qualifiés dans ou en dehors de l'emploi. La dualisation et la précarisation de l'emploi sont, là aussi, mis en cause ou dénoncés par la confédération syndicale, mais la sécurisation des parcours professionnels ne s'oppose pas véritablement au marché du travail et à l'activation des chômeurs. Au contraire, ce principe de maintien de l'employabilité rejoint le discours dominant en matière de traitement du chômage et des mobilités professionnelles. Il s'agit de doter l'individu de dispositifs lui permettant de rester sur le marché du travail, de le réintégrer, ou d'agir positivement sur son employabilité, pour davantage permettre de faire correspondre la qualification du travail, et la qualification individuelle.

Le principe idéal-typique ou le référentiel idéologique propre à chacune des revendications confédérales mis au jour, reste à savoir si ce principe ou ce référentiel réussit à être diffusé et concrétisé à une échelle locale pour au-delà comprendre si la stratégie tenue par les confédérations syndicales, par le biais de la promotion de ces revendications, fonctionne.

Deuxième partie : l’entreprise

Présentation de la partie

Dans les trois prochains chapitres, je m'intéresserai à des négociations de différents types d'accords collectifs d'entreprise pour tester mes hypothèses de recherche. J'analyserai d'une part des négociations collectives qui eu ont lieu dans des entreprises lorraines, en phase de restructuration. L'intérêt de se pencher en détail sur ce type très précis de négociation collective est que l'on peut légitimement s'attendre, en de telles circonstances, à ce que les militants de la CGT et de la CFDT prennent les revendications confédérales comme modèle pour mener à bien les négociations. On testera l'hypothèse que les militants de ces entreprises s'appuieront sur les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi pour encadrer les salariés licenciés dans le cadre de ces restructurations. J'étudierai d'autre part des négociations d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mis en œuvre dans deux autres entreprises, toutes deux implantées dans les Vosges. On testera cette fois l'hypothèse que ces accords collectifs qui, selon les militants syndicaux qui en sont à l'origine sont exemplaires des revendications confédérales, sont idéologiquement conformes à l'une et l'autre des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi.

Focale sur l'entreprise : monographies d'accords collectifs menés dans le cadre d'une restructuration d'entreprise

Ce terrain de recherche sonde les pratiques syndicales d'entreprise par le biais de monographies d'accords collectifs de plans de sauvegarde de l'emploi ou PSE et de plans de départs volontaires. Le choix de ce terrain vise principalement à tester l'hypothèse qu'une restructuration d'entreprise, contexte par lequel se pose la question de la prise en charge des salariés licenciés ou « volontaires » au départ de leur entreprise, est une occasion pour observer si les pratiques des militants de la CGT ou de la CFDT divergent de manière significative et s'inspirent des revendications confédérales.

➢ Sélection des entreprises

Pour cette enquête, toutes les entreprises lorraines qui ont procédé dans la période récente à une restructuration pouvaient être retenues. Or, et comme on pouvait le lire dans la presse régionale[283], la Lorraine a été sévèrement impactée par la crise économique. À la fin de l'année 2008, les secteurs de la sous-traitance automobile, de la sidérurgie, de la métallurgie, de la plasturgie et de la pétrochimie sont particulièrement touchés, et de nombreuses entreprises de ces secteurs d'activités sont par exemple contraintes à recourir au chômage partiel, à supprimer des emplois voire à arrêter définitivement leur activité. Pour opérer une première sélection, j'ai ciblé un seul et unique secteur d'activités économiques. Ce ciblage permet d'étudier des entreprises confrontées à des contraintes structurelles, sectorielles, économiques relativement proches. J'ai supposé que l'analyse de négociations collectives est plus aisée quand on a affaire à des entreprises butant sur des problématiques relativement similaires. Rapidement, le choix du secteur de l'industrie automobile s'est imposé, par l'importance de cette industrie pour la région lorraine, et par l'importance du nombre d'entreprises de ce secteur ayant récemment entamé un processus de restructuration.

En effet, en Lorraine de nombreuses entreprises de l'automobile ont récemment réalisé une restructuration. Je ne manquais donc pas de cas potentiels pour procéder au test de mes hypothèses de recherche. De plus, le secteur de l'automobile est une industrie importante en Lorraine, comme en attestent les quelques chiffres suivants. Si le secteur n'y est pas une industrie historique, son poids est aujourd'hui significatif. Seuls 5 000 Lorrains sont salariés de l'automobile dans les années 1960, mais ils sont près de 22 000 à y travailler dans plus de 100 établissements à la moitié des années 2000[284]. Un chiffre qui équivaut à 2,8% de l'emploi total et 13% de l'emploi industriel régionaux. De fait, l'automobile y est le deuxième employeur industriel après la métallurgie. Par ailleurs, parce qu'elle représente 7,8% de tous les emplois salariés de l'automobile en France, la Lorraine est aussi la cinquième région la plus concernée par cette activité. Connaissant un essor significatif entre les années 1993 et 2003 – l'effectif salarié progressant de 83% entre ces dates – le secteur a par la suite connu un

---

[283] Voir par exemple l'article « *La Lorraine à l'arrêt* » article du journal L'Est républicain daté du jeudi 11 décembre 2008.

[284] Source : « *L'automobile deuxième employeur de la région lorraine* », Insee économie lorraine n°4, avril 2004.

fléchissement avant même la survenue de la crise économique, l'activité souffrant en général et pas uniquement à l'échelle régionale d'une saturation relative du marché, d'une hausse du coût des matières premières et de la forte concurrence du coût moindre coût de la main-d'œuvre à l'étranger[285]. En 2006, 20 000 lorrains occupent toujours un emploi dans l'automobile. Il me restait donc à sélectionner deux entreprises précises. Comme condition *sine qua non*, il fallait que des militants syndicaux de la CGT et/ou de la CFDT soient présents dans l'entreprise. Par ailleurs, j'ai préféré sélectionner les entreprises dans lesquelles la restructuration était à un stade avancé, car il n'était pas assuré au démarrage de l'enquête que les militants acceptent l'intrusion d'un chercheur lorsqu'ils se voyaient précisément contraints de participer à la restructuration de leur entreprise. Pour un certain nombre de raisons[286], en pareille occasion, la tolérance de la présence du chercheur est plus grande à l'issue des évènements qu'au moment même où ceux-ci se déroulent, surtout s'ils viennent à peine de débuter. Combinés, ces critères m'ont permis de retenir deux entreprises que je nommerai « T-A remorques » et « HG moteurs ».

- Méthodologie des monographies

Pour chaque entreprise étudiée, un représentant, au minimum, de chaque organisation syndicale a été interrogé. Tous les représentants avec lesquels je me suis entretenu ont été choisis parce qu'ils étaient présents pendant toute la durée de la restructuration de leur entreprise, qu'ils ont également joué un rôle majeur dans la négociation, et enfin parce qu'ils étaient toujours salariés de l'entreprise une fois la restructuration réalisée. Malgré un travail exploratoire basé principalement sur la presse régionale, et toutes sortes d'archives relatives à l'entreprise, les grilles initiales d'entretiens sont rapidement devenues obsolètes, tant les négociations se sont révélées beaucoup plus riches et complexes que les quelques documents accumulés ne le laissaient présager. C'est pourquoi j'ai toujours remanié les grilles d'analyse avant chaque nouvel entretien pour tendre vers une compréhension des négociations

---

[285] Olivier Serre : « *Industrie automobile en Lorraine : des positions à consolider* », Insee économie lorraine n°148, novembre 2008.

[286] Les négociations peuvent par exemple être violentes, se dérouler dans la douleur. Les partenaires sociaux peuvent aussi préférer garder les résultats de la négociation confidentiels tant que celle-ci n'est pas totalement achevée. Ils peuvent également manquer de temps et d'énergie pour répondre favorablement aux sollicitations du chercheur.

collectives qui soit la plus exhaustive possible. De même, les premiers syndicalistes rencontrés ont toujours été interrogés à deux reprises pour justement recueillir un témoignage plus complet et tenant compte des données « découvertes » au gré des entretiens. Enfin, lorsque les archives relatives aux négociations collectives n'exprimaient pas bien le point de vue du directeur de l'entreprise ou alors très peu, je me suis entretenu avec ce dernier pour bénéficier de ce point de vue important pour la pleine et entière compréhension des négociations. Nombreux, les différents témoignages recueillis et qui décrivent le déroulement des négociations lui-même sont, à quelques détails près, assez peu contradictoires – en général, les témoignages concordent. Cependant, et à l'instar d'un historien voulant corroborer par l'analyse d'archives le récit que peut faire une personne d'un fait historique, l'analyse des entretiens s'appuie dans une large mesure sur des documents officiels relatifs aux restructurations[287]. Ils permettent d'attester la véracité des témoignages, ont un caractère de preuve. Leur nature est diverse : compte rendu et liste des participants des réunions extraordinaires du comité d'entreprise, revues du comité d'établissement, livres III et IV du projet de plan de restructuration, communications à l'ensemble du personnel, notes internes, etc.

Certes, les monographies réalisées s'intéresseront en premier lieu au résultat des négociations collectives puisqu'elles doivent vérifier l'hypothèse que **les pratiques et les revendications syndicales varient d'une organisation à une autre et, peut-être, s'appuient au moins en partie sur les discours portées au niveau confédéral**. Dans le même temps, elles serviront à tester une seconde hypothèse, plus générale, à savoir que **le contexte, le type, et les conditions de la négociation collective déterminent fortement les résultats de celle-ci, limitent la marge de manœuvre des militants syndicaux**. Dans le chapitre suivant, le troisième chapitre de la thèse, je traiterai principalement la première hypothèse, en confrontant les résultats de la négociation collective aux critères des idéaux-types. Dans le quatrième chapitre, je testerai la seconde hypothèse en m'intéressant plus particulièrement au processus et aux mécanismes mêmes de la négociation collective, et à la manière par laquelle ils influencent les revendications et les pratiques des militants syndicaux. La réponse à ces deux interrogations nous donnera des éléments de conclusion plus générale sur la capacité

---

[287] Je tiens d'ailleurs à remercier les syndicalistes que j'ai rencontrés puisque ce sont eux qui m'ont ouvert l'accès à la plupart des archives.

même pour les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi à être réalisées au niveau de l'entreprise.

Focale sur l'entreprise (bis) : monographies d'accords exemplaires des revendications confédérales

Avec ce cinquième chapitre, je présenterai les résultats obtenus de la réalisation de deux nouvelles monographies d'accords collectifs d'entreprise. Ces monographies sont plus limitées dans leur construction et dans leur objet. Les entreprises sélectionnées l'ont été pour un seul et unique critère – primordial compte tenu de ma problématique de recherche. En effet, elles sont les deux entreprises lorraines connues qui expérimenteraient, par le biais d'accords collectifs, l'une et l'autre des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi. C'est du moins la manière par laquelle des secrétaires généraux des unions régionales et départementales lorraines de la CGT et de la CFDT me les ont présentées, lorsque je leur demandais s'ils avaient connaissance de telles expérimentations[288]. Du côté de la CFDT, plusieurs responsables lorrains de l'organisation syndicale, mais principalement la personne en charge de l'union départementale des Vosges de la CFDT, m'ont invité à me pencher sur une négociation collective se déroulant dans une petite entreprise de textile du département. Et du côté de la CGT, le secrétaire de l'union départemental des Vosges m'a encouragé à étudier les efforts fournis par des militants de la CGT d'une importante papeterie. Je nommerai respectivement ces entreprises « GT tissus » et « AJW papiers ». Ces deux accords collectifs relèvent de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), un dispositif né de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

De fait, une évidence s'imposait d'elle-même avant même de construire et de mener à son terme ce nouveau terrain de recherche : les cas de figure où des militants d'entreprise réussissent à négocier des accords collectifs prenant appui sur les revendications confédérales sont donc rares, puisque seulement deux accords collectifs sont cités en exemple par les responsables lorrains de la CGT et de la CFDT. Mais c'est aussi en raison de leur rareté que j'ai décidé de les traiter à part, dans un chapitre spécifique, afin de bien mettre en évidence les

[288] Il s'agit de l'ultime travail empirique construit pour cette thèse et qui sera l'objet de la troisième et dernière partie de ce manuscrit.

facteurs qui ont contribué à la matérialisation des discours confédéraux dans ces entreprises. Les monographies sont construites de la même manière. Dans un premier temps, je me suis entretenu lors d'un entretien semi-directif avec le militant en charge de la section syndicale d'entreprise qui a été le plus actif dans la négociation collective. Dans un second temps, j'ai accumulé différentes archives pour corroborer les discours recueillis. Enfin, dans un dernier temps, j'ai conduit un nouvel entretien avec le même militant pour obtenir des compléments d'informations nécessaires pour que l'analyse gagne en exactitude.

3. Restructurations d’entreprises, des opportunités ratées pour les militants syndicaux de concrétiser les revendications confédérales

Introduction

Ce chapitre s'intéresse à des entreprises dans lesquelles des militants syndicaux membres de la CGT et/ou de la CFDT ont, dans la période récente, participé à la négociation d'une restructuration de leur entreprise. Les deux entreprises prises pour objet appartiennent au même secteur industriel de la construction automobile qui regroupe la construction, à proprement parler, de véhicules automobiles, mais aussi des équipementiers et des sous-traitants automobiles. La première, l'entreprise « T-A remorques », fabrique des remorques routières et se situe dans une commune de Meurthe-et-Moselle. La seconde, l'entreprise « HG moteurs »[289], construit des turbocompresseurs. Elle se situe dans une commune près de la ville d'Épinal, dans les Vosges. Les deux entreprises affichent des différences notables. Fortes d'un effectif de 200 et de 1400 salariés, elles appartiennent respectivement aux catégories de la moyenne et de la grande entreprise. La présence syndicale – terme qui renverra au nombre de militants et d'organisations syndicales présents dans l'entreprise ainsi qu'au rapport de force entre ces organisations – connait une évolution opposée. Et si elles ont en commun d'avoir récemment, en l'occurrence au cours de l'année 2009, procédé à une restructuration, les facteurs qui en sont à l'origine ainsi que sa légitimité sont, là-aussi, très différents.

Les interactions, les arrangements, les consensus, les conflits qui jalonnent toutes les phases des négociations collectives et qui mettent en scène l'ensemble des membres des organisations syndicales en présence et pas uniquement ceux appartenant à la CGT ou à la CFDT, la direction de l'entreprise ainsi que les salariés seront l'objet du chapitre suivant. Le processus lui-même de la négociation collective ainsi que les interactions entre les différentes catégories d'acteurs qu'il implique seront donc traités à part. Dans le cas présent, la focale d'analyse retenue privilégie plus spécifiquement les données purement factuelles, à savoir les résultats des négociations collectives pour observer si les pratiques syndicales, dans ce contexte particulier, diffèrent selon qu'elles sont conduites par des militants de la CGT ou de la CFDT, et si ces mêmes pratiques réussissent à s'inscrire dans les revendications confédérales de la prise en charge des discontinuités d'emploi. On est en droit de supposer que les militants syndicaux, dans ce contexte particulier, se retrouvent en quelque en bonne

[289] Pour préserver l'anonymat des sources, les noms véritables des deux entreprises ont été modifiés.

position pour matérialiser les revendications syndicales de la prise en charge en charge des discontinuités d'emploi puisque ces dernières visent essentiellement à encadrer des individus transitant dans l'emploi, et particulièrement de l'emploi au chômage. Dès lors, on pourra observer si les revendications confédérales impactent les militants syndicaux dans ces entreprises et si, dans ces situations très précises, ces derniers, à la condition qu'ils y soient sensibles, réussissent à les retranscrire dans le cadre de la négociation de la restructuration de leur entreprise. En définitive, les monographies analysées dans ce chapitre vont permettre de tester deux hypothèses de recherche.

Première hypothèse : les pratiques et revendications des militants de la CGT et de la CFDT sont différentes.

La démonstration de cette hypothèse, qui peut sembler naïve, est tout à fait nécessaire. C'est d'ailleurs en fonction de celle-ci que sont construites, sous une forme bien définie, les monographies. J'ai en effet cherché à me doter d'un matériel empirique dans lequel on pourra puiser des éléments démontrant ou non que les revendications, les discours et les agissements des militants syndicaux varient selon qu'ils sont membres de la CGT et de la CFDT. Et dans ce but, les témoignages des militants membres des autres organisations syndicales présentes dans l'entreprise sont également mobilisés pour étayer, corroborer les déclarations des membres de la CGT et de la CFDT.

Deuxième hypothèse : les pratiques et revendications des militants de la CGT et de la CFDT sont idéal-typiquement proches des revendications confédérales.

C'est là, la principale hypothèse de recherche testée dans ce chapitre. Il s'agira d'analyser le contenu des accords collectifs à l'aune de la grille de lecture idéal-typique pour observer si les restructurations sont des cadres qui permettent à des militants syndicaux de matérialiser les discours confédéraux au sein de leur entreprise. Selon le résultat obtenu, on interprétera les éléments qui facilitent ou qui au contraire empêchent cet objectif.

3.1. Le cas de l'entreprise « T-A remorques »

3.1.1. Éléments de contexte

3.1.1.1. Historique de l'entreprise

On doit à un groupe de mémoire sociale d'une l'union locale de la CGT animé par Michel Martin[290] un récit détaillé et passionné de l'histoire de l'entreprise « T-A remorques »[291] dont une synthèse peut être présentée ici. À ses origines, il s'agit de l'usine WAGONS créée en 1864 et spécialisée dans la construction de matériel ferroviaire. Elle est une des plus anciennes firmes de la région Est de la France. À la suite d'un changement de propriétaire, elle devient la SOCIETE LORRAINE DIETRICH, et connait une expansion significative[292] à la fin des années 1870. Mais, en 1884, déjà, l'entreprise fait face à une première restructuration – pour utiliser le vocabulaire contemporain. Les deux tiers du personnel sont alors licenciés. En 1894, les services de la Sous-préfecture rédigent même un rapport jugeant que la fermeture de l'entreprise est imminente[293]. Michel Martin rapporte : « *Le nombre d'ouvriers tombe de 700 à 250. La durée du travail est réduite de huit heures par jour et les salaires chutent de moitié* »[294]. Le début du vingtième siècle voit l'instauration des syndicats en France. C'est aussi à cette époque que des premiers syndicats se constituent au sein même de l'entreprise meurthe-et-mosellane. Dans la foulée ou presque, ils y conduisent les premières actions collectives et grèves qui sont pour la plupart violentes. Au sortir de la Première Guerre mondiale et après avoir temporairement adapté sa production pour œuvrer en

---

[290] Michel Martin : Les Wagons. Usine de Lunéville. Les luttes et la vie syndicale de 1879 à 2004, imprimerie Comelli, année de parution non précisée. Soudeur de profession, l'auteur a notamment été le secrétaire du syndicat CGT ouvrier de l'usine de 1972 à 1980 et le secrétaire général de l'union départementale de la CGT de Meurthe-et-Moselle de 1987 à 2001.
[291] Le nom de l'entreprise a été modifié.
[292] Chantiers et bâtiments sont agrandis, une cité ouvrière se greffe autour de l'usine, etc.
[293] Le rapport annuel de la Sous-préfecture indique que l'entreprise « *est à la veille de disparaître* ».
[294] *Ibid*., p.17.

faveur de l'effort de guerre, l'usine reprend ses activités normales. En 1920, elle emploie 2 300 salariés.

Le 25 mars 1964, l'entreprise est absorbée par la COMPAGNIE INDUSTRIELLE DE MATERIEL DE TRANSPORT (CIMT). L'organisation du site lorrain est complètement chamboulée. L'activité de l'entreprise se diversifie et comprend désormais des ateliers de machine outils, de sous-ensembles et de service aux autres ateliers, des ateliers de montage de fabrication de matériels neufs et de réparation ferroviaire, et enfin un atelier spécialisé dans la construction de remorques routières. En 1968, ayant vendu 75% de ses actions à la société américaine PULLMAN, la CIMT passe sous le contrôle de cette dernière. Le site lorrain est vendu à cette même société pour la somme de 30 millions de francs. Les dirigeants décident par la suite d'arrêter la construction de matériels ferroviaires[295]. La réorganisation de l'entreprise est alors comparée par les syndicats de l'époque à un « *plan social qui ne dit pas son nom* (…) *une période où tout est bon pour pousser les ouvriers vers la sortie.* »[296]. Le climat social est tendu, les salariés qui craignent pour la sauvegarde de leur emploi multiplient les mouvements sociaux chapeautés par le syndicat CGT de l'entreprise.

Le tout début des années 1970 est cependant une période prospère pour l'entreprise. De 91,7 millions de francs en 1967, le chiffre d'affaires se hisse à 285,5 millions en 1972. 6 585 remorques sont produites au cours de la seule année 1973. Sur la base de prévisions tablant sur la livraison de 7 000 remorques, la direction annonce que 300 nouveaux emplois seront nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Comme le relate Michel Martin, à cette période s'installe un climat de confiance général et d'optimisme : « *Dans l'usine et dans l'opinion, tout semble aller pour le mieux. « T-A remorques » donne l'image d'un groupe qui a l'assurance d'être leader sur le créneau du marché de la remorque routière. Le spectre du chômage s'éloigne… !* »[297]. Dans le même temps, la contestation sociale se raréfie (pendant ces années, l'entreprise connaît peu de grèves et de débrayages par exemple), et des discussions s'ouvrent sur la négociation d'un accord d'entreprise – « *fait nouveau, dans le domaine des pratiques de négociations de l'usine* », – preuve que la direction de l'entreprise

---

[295] L'activité de réparation des wagons est cependant maintenue.
[296] *Ibid.*, p.59.
[297] *Ibid.*, p.59.

« *donne des gages réels de vouloir étudier les requêtes des syndicats CGT de l'entreprise* ». En outre les salariés se voient octroyer divers avantages salariaux[298].

Le développement florissant de l'entreprise est cependant brusquement remis en cause du fait du choc pétrolier de 1973. Et, le 17 octobre 1974, la direction générale du groupe estime que l'entreprise lorraine a un sureffectif de l'ordre de 350 à 400 salariés. Dans l'usine, on procède aussitôt à une réduction de la durée du travail à 40 heures par semaine (contre 42 heures 30), sans compensation des pertes de salaire. Encadrés par la CGT, les salariés multiplient les assemblées générales, les arrêts de travail, les manifestations et les grèves, pour dénoncer le projet de la direction de licencier 300 salariés. Ces mouvements sociaux sont relayés par la presse régionale. Au mois de décembre, les mesures patronales prévoient 207 licenciements, la mise en préretraite de 99 salariés âgés de plus de 60 ans, le chômage à l'usine pendant les fêtes de fin d'année, et une réduction des horaires de travail avec perte de salaire. Mais, en février 1975, le directeur de l'usine fait publiquement « *acte de foi* » et remanie le plan social dans le but de maintenir le plus possible l'emploi. Michel Martin se souvient : « *Les effectifs sont stabilisés à 1 240 salariés, à partir du départ des préretraites et de 33 personnes mises en formation en CFPA. A la place des licenciements « secs » une centaine de salariés sont dégagés d'activités de production et mis provisoirement au service de l'atelier de l'entretien pour être utilisés, durant un an environ, à des travaux de maintenance, d'entretien, nettoyage, peinture de bâtiments, etc., au fur et à mesure des besoins de production, ils sont réintroduits dans l'activité de production* »[299]. La presse locale intronise le directeur de l'usine en « *sauveur de l'emploi* ». Mais, pour la même raison, il est « remercié » par la direction du groupe dès l'année suivante. Son successeur ne jouit pas de la même aura. Peu de temps après sa nomination, des conflits sociaux éclatent au sujet des salaires, du pouvoir d'achat, etc.

À partir du milieu des années 1970, l'activité du transport routier est en plein essor. Dans ces conditions, les salariés de « T-A remorques » multiplient légitimement les revendications pour la hausse des salaires, l'amélioration des conditions de travail, etc. Systématiquement non satisfaites, elles évoluent fréquemment en des conflits sociaux. Le personnel s'exaspère et critique un manque constant de considération de la part de la direction. En mai 1979, le

---

[298] On peut citer à titre d'exemple l'attribution d'un treizième mois obtenue en 1971 ou la mise en place de la préretraite à 63 et non plus à 65 ans en 1973.
[299] *Ibid.*, p 70.

mécontentement latent évolue en un mouvement social. Une « *grève générale* » touche d'abord une succursale de réparation, située à l'écart de l'usine, puis se répand à l'usine même où les salariés occupent pendant deux heures les bureaux de la direction. Par la suite, l'occupation de toute l'usine est décidée en assemblée générale. Michel Martin, alors secrétaire du syndicat CGT de l'entreprise, détaille avec minutie l'organisation de ce mouvement de grève : « *Les six grandes portes d'entrée sont bloquées par des remorques,* (…). *Les piquets de grève, par roulement, pour le jour et la nuit sont installés* (…). *L'ensemble est assuré par des rondes de vigilance et de sécurité.* (…) *Les 15 premiers jours de grève et d'occupation sont entrecoupés « d'opérations coup de poing » dans le but d'éviter le désœuvrement des grévistes et pour maintenir l'exigence de négociation* »[300]. Les incidents sont réguliers, variés, et parfois dramatiques[301]. Le 13 juin, le Préfet de région ordonne la réouverture de l'usine. 500 CRS se rendent à l'usine pour appliquer la décision préfectorale. Seul 10% de l'effectif salarié décide cependant de reprendre le travail. La situation s'enlise, s'envenime encore. Aussitôt après l'échec d'une nouvelle tentative de négociation avec la direction, « *il s'ensuit un envahissement par 300 à 400 personnes des bureaux de la direction et la séquestration « manu-militari » de la direction* (...) *les gardes mobiles, avec quelques brutalités, libèrent le directeur et un cadre qui quitteront l'usine sous leur protection, dans le « panier à salade de la police » ! L'usine est immédiatement réoccupée, par les salariés, plus déterminés que jamais par ces évènements* »[302]. Deux jours plus tard, la population locale témoigne son soutien aux grévistes et 2 000 personnes manifestent dans les rues de la ville pour demander l'ouverture de « *réelles négociations* »[303]. À l'issue de 23 jours de grève et d'occupation de l'usine, le conflit de 1979 trouve enfin une issue : 50% des revendications des grévistes, principalement d'ordre financier, sont satisfaites.

Les années 1980 sont pour le site lorrain le commencement du recul inexorable de l'emploi. En 1981, le groupe PULLMAN met 28% de ses actions en vente. Dès lors, les actionnaires majoritaires et donc les propriétaires de « T-A remorques » se succèdent à un rythme soutenu, et dont j'épargnerai le détail au lecteur. En 1983, le nouveau directeur de l'entreprise annonce que l'effectif d'équilibre nécessaire de l'usine est de 1 050 salariés alors que sont encore

---

300 *Ibid*., p. 92.
301 Deux d'entre eux sont particulièrement morbides. Un salarié non-gréviste se suicide, et un des militants de la CGT décède accidentellement à son travail.
302 *Ibid*., pps. 93-94.
303 On peut rappeler que la commune où est implantée l'entreprise « T-A remorques » compte à cette période près de 22 000 administrés.

présents 1 300 salariés. De nouveaux mouvements sociaux s'organisent aussitôt en vue de préserver l'emploi. Mais, en 1984, l'entreprise dépose son bilan. Pour l'union locale de la CGT, ce dépôt de bilan est factice. Le syndicat l'assimile à une « *technique utilisée* » pour « *se séparer brutalement du personnel* ». Un repreneur est finalement trouvé, mais des emplois ont été supprimés. En 1989, l'effectif de l'usine tombe à 793 salariés en CDI et 70 autres en CDD[304]. C'est à la même période qu'un repli sur soi général s'installe à « T-A remorques » comme le ressent Michel Martin qui constate avec amertume : « *Dans l'usine l'état d'esprit n'est pas à la mobilisation pour faire progresser les revendications. Il y a un soulagement ambiant d'avoir gardé son emploi, dans un environnement de montée du chômage et de précarité.* »[305].

Au début des années 1990, l'activité de réparation des wagons ferroviaires est définitivement abandonnée. Entre 1993 et 1994, plusieurs plans sociaux se succèdent et font tomber l'effectif à 700 salariés. En 2004, le groupe dont fait partie « T-A remorques » est démantelé. Un repreneur sera trouvé difficilement, mais 149 salariés seront à nouveau licenciés, chacun bénéficiera d'une prime de licenciement de 6 000 euros. Placée en redressement judiciaire puis contrainte de déposer son bilan en mai 2006, « T-A remorques » est rachetée en septembre par ACTM, une entreprise de construction de plateaux porte-engins basée à Montélimar et employant une centaine de salariés. Ce nouveau conglomérat qui comprend une troisième entité – une société à conseil de surveillance et directoire – compte en tout et pour tout 357 salariés en décembre 2008. Michel Martin clôt son récit sur une note morose « *alors qu'il vient d'y avoir encore un dépôt de bilan et que l'incertitude est réelle sur le devenir des emplois et des productions.* »[306].

---

[304] Dans l'histoire de l'entreprise, il faut remonter à l'année 1936 pour retrouver un effectif aussi faible !
[305] *Ibid.*, p. 118.
[306] *Ibid.*, p. 138.

3.1.1.2. Présence syndicale

La présence d'un syndicat CGT est très ancienne dans l'entreprise[307]. Toutefois, c'est seulement en 1964 que pour la première fois des syndicats – en l'occurrence la CGT et FO – se présentent officiellement aux élections des délégués du personnel. N'y obtenant aucun siège, FO y tentera à nouveau régulièrement sa chance pour n'obtenir au mieux que 9% à 12% des voix du collège ouvrier – ou premier collège[308]. La CFDT, également implantée dans l'entreprise, aura toujours des scores encore plus faibles que FO, avant de disparaître dans la période récente. La CGT y est depuis toujours largement majoritaire. En parallèle, du milieu des années 1970 au début des années 1990, la CFE-CGC obtient, elle, 60% des voix de l'électorat du deuxième collège. Les élections professionnelles qui font suite au conflit social de 1979 marquent l'apogée du syndicalisme à « T-A remorques ». La CGT recueille 85% des votes des ouvriers et 30% des votes des techniciens, agents de maîtrise et cadres. En tout, elle bénéficie de 16 sièges au comité d'entreprise. La CFE-CGC et FO obtiennent 3 sièges chacune. Le comité d'entreprise compte donc 20 élus. Par la suite, le poids des syndicats décroît continuellement et logiquement au fur et à mesure que l'effectif salarié se réduit irrémédiablement. En 2001, 12 syndicalistes sont encore membres du comité d'entreprise[309]. En 2009, au démarrage de l'enquête, ils ne sont que plus 8. 6 membres du comité d'entreprise adhèrent à la CGT, et 2 autres représentent la CFE-CGC[310]. Les syndicats sont donc encore relativement bien implantés à « T-A remorques » au sens où on ne se trouve pas là face à un « désert syndical » même si on est évidement loin des chiffres record qu'a connus l'entreprise. L'encadré de la page suivante dresse la liste des interlocuteurs qui ont été rencontrés dans le cadre de cette monographie.

---

[307] Mais Michel Martin est relativement évasif sur la date très précise de la création de la section syndicale.

[308] La loi française rend l'institution d'un comité d'entreprise obligatoire dans les entreprises ou établissements d'au moins 50 salariés. Le nombre de représentants varie selon les effectifs de l'entreprise. Le vote des salariés a lieu en deux tours. Au premier tour, seuls des représentants des confédérations syndicales représentatives peuvent se présenter. Enfin, les listes de candidats s'établissent par collèges électoraux distinguant les ouvriers-employés et les cadres, peu importe le nombre de salariés appartenant à chacun des deux collèges. Source : La documentation française : Les institutions représentatives du personnel, 2008.

[309] Revue du comité d'entreprise « T-A remorques », édition 2001.

[310] L'un des élus CGC, victime d'une maladie grave, n'a pas pris part aux négociations. Le second m'a expliqué qu'il s'est présenté aux élections professionnelles avec la CFE-CGC mais se juge volontiers « *sans étiquette* », son intention première étant de participer à la représentation des salariés. Par sa profession de cadre, et du fait de la présence, déjà, de la CGT dans l'entreprise, l'adhésion à la CFE-CGC lui a semblé être le choix le plus judicieux.

Encadré 1 : Liste et statuts des personnes interrogées de « T-A remorques »

Denis L., ouvrier, secrétaire général CGT du CE depuis 2005, Éric C., ouvrier, élu CGT au CE et Guislain B., ouvrier, élu CGT au CE, rencontrés le 15 juillet 2009 et le 24 février 2010. Durée des entretiens : environ 3 heures. Franck, ancien représentant syndical CGT et ancien salarié de « T-A remorques », licencié en 2004, rencontré le 24 février 2010. Durée de l'entretien : 1 heure 20 minutes. Jean-Luc B., cadre, élu CFE-CGC au CE, rencontré le 18 novembre 2009. Durée de l'entretien : 1 heure 5 minutes. Michel C., directeur général de « T-A remorques » et du groupe, rencontré le 10 mars 2010. Durée de l'entretien : 1 heure 35 minutes.

3.1.1.3. Déroulement du plan de sauvegarde de l'emploi

Le 21 février 2009, on peut lire dans la presse régionale qu'un plan de sauvegarde de l'emploi est en préparation à « T-A remorques ». A la lecture des Livres III[311] et IV[312] du projet de plan de sauvegarde de l'emploi qui sont présentés le 5 mars lors d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise, on apprend que « T-A remorques » emploie au 31 décembre 2008, 229 salariés dont 8 apprentis, 170 ouvriers, 35 ETAM[313]et 16 cadres, soit 217 CDI et 12 CDD. Pour la direction de l'entreprise, des motifs économiques légitiment le PSE[314]. Selon Tristan Boyer, cette catégorie de justifications fondées sur la contrainte marchande est, avec les

---

311 Document d'information-consultation du comité d'entreprise de la société « T-A remorques » Sarl. Projet de licenciement pour motif économique d'ordre structurel et conjoncturel et de plan de sauvegarde de l'emploi. 55 pages.

312 Note économique concernant un projet de restructuration de la société « T-A remorques » Sarl. 33 pages.

313 Employé, techniciens, agents de maîtrise.

314 La note économique stipule que « les *difficultés financières du groupe auquel appartient la société « T-A remorques » Sarl ; les pertes financières conséquentes de « T-A remorques » Sarl ; la situation économique délicate du reste du groupe* » justifient le PSE.

justifications fondées sur les principes industriels, l'argumentaire le plus couramment déployé par les directions d'entreprise pour justifier leur décision de procéder à des licenciements économiques[315]. La direction de « T-A remorques » invoque donc un argumentaire des plus classiques pour légitimer sa décision, en l'occurrence « *une situation économique de l'entreprise détériorée dans laquelle le marché apparaît à la fois comme la cause et le symptôme de ces difficultés.* »[316]. Il est vrai qu'au 31 mai 2008, « T-A remorques » a réalisé un chiffre d'affaires de 27,2 millions d'euros sur un exercice de 12 mois, mais accuse dans le même temps un résultat d'exploitation négatif de 3,3 millions d'euros. Sur la même période, le groupe a un chiffre d'affaires de 41,3 millions d'euros et un résultat d'exploitation négatif de 3,9 millions d'euros. Le groupe travaille donc à perte. La « *crise financière mondiale survenue au cours de l'été 2008* » n'est pas étrangère à cette situation comme le constate la direction qui explique que depuis les clients ne disposent plus des fonds nécessaires pour acquérir les véhicules produits par « T-A remorques » ou que l'entreprise ne possède pas les cautions bancaires pour obtenir de nouveaux marchés hors de la Communauté européenne. Selon ses prévisions, la situation devrait même encore s'aggraver en 2009, du fait des baisses du chiffre d'affaires par véhicule (estimée à 12%), du taux de marge brute de plus de 4 points, et d'une stagnation des coûts fixes. La direction conclut : « *« T-A remorques » SARL est dans une situation économique et financière très difficile. Compte tenu de cette situation de trésorerie, du niveau des pertes et des capitaux propres, ainsi que de la chute brutale des commandes liée à la situation économique mondiale, la société « T-A remorques » SARL n'a d'autre alternative que d'envisager le présent projet de restructuration, et ce, afin d'assurer la pérennité de « T-A remorques » SARL.* »[317].

Le projet de restructuration doit se traduire par le licenciement de 78 salariés. Dès la première réunion extraordinaire du comité d'entreprise, les représentants de salariés décident de faire appel à un expert-comptable extérieur à l'entreprise pour vérifier que les informations qui leur ont été communiquées sont exactes. « *On a décidé de prendre un expert économique, d'une entreprise extérieure pour déjà bien nous démontrer que les chiffres annoncés étaient bien réels* » note simplement Denis L. Son homologue à la CFE-CGC, Jean-Luc B., explique : « *On reçoit les documents de la direction, mais ce n'est pas notre métier. Un bilan, moi je*

---

[315] Tristan Boyer : « *Déconstruction du projet de licenciement* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005, p. 177.
[316] *Ibid.*, p.177.
[317] Extrait du « livre IV » du PSE.

sais lire un bilan, mais un bilan c'est fait de statistiques. En fonction des statistiques, on ne peut pas faire dire n'importe quoi. Mais si on n'a pas l'habitude de le lire, on n'en tire pas vraiment la synthèse. On a donc fait faire intervenir un expert extérieur pour, déjà nous remettre une synthèse sur la situation de la société, sur le marché, le bilan comptable qu'on nous a présenté. ». Cette précaution n'est pas propre aux syndicats de « T-A remorques ». Sur la base de plusieurs enquêtes monographiques, Claude Didry et Luc Tessier constataient en effet que systématiquement « *les représentants du personnel ont mandaté un expert économique pour examiner les plans sociaux soumis par les directions, à la fois sous l'angle de l'argumentation économique avancée pour justifier les suppressions d'emplois et sous l'aspect du contenu des mesures proposées aux salariés pour faire face à ces suppressions.* »[318]. De ce point de vue, le besoin des syndicats de « T-A remorques » de vérification des donnés économiques est donc un comportement coutumier.

Les conclusions de l'expertise sont unilatérales et pessimistes. Le PSE est « *justifié économiquement* » et il est même jugé trop « *conservateur* » par l'expert pour qui « *l'entreprise n'a pas les moyens financiers de poursuivre* (…) *le plan de sauvegarde de l'emploi envisagé par la direction n'est pas assez gros.* »[319]. Agacé par la manœuvre des syndicats, le directeur général de « T-A remorques », Michel C., concède rétrospectivement que l'expertise supplémentaire a au moins permis de bien révéler l'ampleur des dégâts aux syndicats. Il commente : « *Pour moi, payer en plus, c'est toujours un problème ! Là, j'ai payé cher pour avoir un cabinet qui fasse une expertise de plus. Ça s'est bien passé. Après, j'ai trouvé que l'intervention de ce cabinet allait plutôt dans le sens de mes conclusions, vers ce que je demandais et la validation du PSE, c'est pratiquement le cabinet qui l'a faite à ma place. Derrière, cela m'allait donc bien* ! ». L'expert aux comptes fait valoir son « droit d'alerte ». L'alerte professionnelle est une procédure juridique octroyant un droit de regard et d'ingérence des salariés sur la gestion financière de l'entreprise dans des situations exceptionnelles[320]. Dans le cas présent, c'est parce que « T-A remorques » est au bord du dépôt de bilan, que l'expert aux comptes a recouru à cette option.

---

[318] Claude Didry, Luc Tessier : « *La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux* », Travail et emploi n°69, avril 96, p.25.
[319] Déclaration de Denis L., dans le journal Le républicain lorrain paru le 12 février 2009.
[320] Paul-Henri Antonmattei, Philippe Vivien : Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français, état des lieux et perspectives, rapport au gouvernement, La documentation française, 2007.

À la mi-février pourtant, l'avenir de l'entreprise se montre un peu moins sombre. On trouve les raisons à ce relatif revirement de situation dans le compte-rendu de la réunion extraordinaire[321] du 17 février 2009. En fait, l'expert aux comptes mandaté par les élus du CE juge que le plan de redressement de la situation financière de l'entreprise proposé depuis par la direction est viable. D'une part, « *de gros efforts financiers* » ont été fournis[322]. Le compte-rendu mentionne : « *Cette prévision de trésorerie devrait être suffisante pour couvrir les besoins de l'exercice, il reste cependant l'incertitude du chiffre d'affaires et de l'équilibre en fin d'année, vu la conjoncture économique.* ». Concernant les prévisions de l'activité de l'entreprise, de nouveaux marchés pourraient être obtenus par « T-A remorques ». Aussi, la procédure de droit d'alerte est-elle abandonnée[323]. D'autre part et préalablement à cette réunion, la direction de l'entreprise a adressé à la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP) une demande d'autorisation de recours au chômage partiel qui, comme le compte-rendu le mentionne, pourrait « *s'accompagn[er] d'une réduction du nombre de salariés licenciés* ». Il est convenu à l'issue de ces négociations, que seuls 68 postes de travail seront supprimés. Il se soldera par le départ effectif de l'entreprise de 65 salariés.

---

[321] Dans le cas de « T-A remorques », ces documents sont très synthétiques (généralement 2 pages).

[322] Ainsi, l'actionnaire principal de l'entreprise s'est engagé à réinvestir 1,5 millions d'euros, et l'entreprise devrait bénéficier de la part de l'État de mesures telles que le gel des charges patronales et un crédit d'impôt recherche. En tout, ces mesures devaient générer un gain de plus de 220 000 euros.

[323] On lit dans le document original : « *Mr* [X], *Commissaire aux Comptes, présent également à cette réunion, après avoir notamment expliqué sa mission qui est de certifier les comptes de l'entreprise et les droits de la société a informé les élus qu'il avait lancé une procédure de droit d'alerte au vu de la situation financière de l'entreprise mais vu les hypothèses envisagées, il pense que l'entreprise a les moyens de faire face à cette situation et décide donc d'arrêter la procédure d'alerte.* ».

3.1.2. **Les actions du syndicat CGT de « T-A remorques » interprétées à l'aune de la grille de lecture idéal-typique**

3.1.2.1. Peu d'éléments orientés vers le maintien de la qualification

On ne décèle, dans les pratiques des syndicalistes cégétistes de « T-A remorques », aucune intention franche de chercher un **maintien de la qualification** des salariés licenciés dans le cadre du PSE. Au mieux, on peut penser, à la lecture très minutieuse du livre III du PSE, que quelques mesures semblent traduire partiellement la revendication confédérale. C'est le cas des dispositifs de « *maintien de l'ancienneté* » et de « *garantie de salaire et de qualification* » prévus au titre des mesures sociales encourageant les reclassements internes. Selon la première mesure, les mobilités internes au groupe reconnaissent l'ancienneté acquise par les salariés. Le texte de l'accord collectif l'annonce sans équivoque : « *Le transfert du salarié acceptant un poste au sein d'un autre site ou société du groupe s'effectuera dans le cadre d'une mutation concertée avec maintien de l'ancienneté acquise au sein du groupe.* ». Quant à la seconde, elle permet à des salariés qui effectuent une mobilité au sein du groupe de se voir proposer une offre de reclassement qui, « *dans la mesure du possible* », doit être conforme à la « *fonction* » et au « *salaire* » dont bénéficiait le salarié dans son précédent emploi. De plus, si la mobilité interne conduisait au déclassement de la personne, il est prévu que l'employeur s'engage à maintenir son salaire pendant une durée minimale d'un an. Le calcul du maintien du salaire est fixé par le barème ci-dessous :

« *2 mois pour les salariés ayant plus de 2 ans d'ancienneté le jour où la mutation prend effet ;*
3 mois pour les salariés ayant plus de 3 ans d'ancienneté le jour où la mutation prend effet ;
[etc.] ».

Dans l'absolu, on peut considérer que cette « garantie de salaire et de qualification » est une forme rudimentaire de sécurité sociale professionnelle, un peu à la manière de certains dispositifs acquis à l'occasion des négociations collectives par des militants de la CGT de la

restructuration de l’enseigne « La Samaritaine », et que la confédération syndicale assimilait à une amorce du nouveau statut du travail salarié (cf. chapitre 1). En effet, dans les deux cas, les accords collectifs encouragent les mobilités professionnelles à des postes de travail équivalents. Et des compléments salariaux viennent si nécessaire maintenir un salaire identique, ce qui au final est une sorte d’artifice continuant la qualification salariale des individus entre deux emplois. Si une correspondance entre le discours confédéral et une des mesures de l’accord collectif conclu à « T-A remorques » peut donc être soulignée, cette dernière reste fragile, et pour deux raisons. D’une part, la garantie de salaire et de qualification n’est pas le fait des syndicalistes de l’entreprise. C’est la direction de l’entreprise qui l’a incorporée aux mesures négociées au titre du PSE. Et d’autre part, les cégétistes de « T-A remorques » n’ont jamais mis en avant le dispositif au cours des différents entretiens.
Une mesure analogue est également prévue dans le cadre de reclassements externes induisant une baisse du salaire. Il s’agit du « *complément de rémunération en cas de reclassement à salaire inférieur* ». Dans pareille situation, les salariés éligibles perçoivent une aide financière, en fait une allocation temporaire dégressive. L’aide financière, comme on peut le lire dans le document, « *est calculée sur la base de la rémunération nette du salarié des douze derniers mois précédant le licenciement (avec primes courantes mais hors éléments exceptionnels et heures supplémentaires), par rapport à la rémunération des douze premiers mois d’activité sur le nouvel emploi*. ». L’allocation temporaire dégressive ne peut excéder 300 euros par mois. Mais, à nouveau, le parallèle qu’il est possible de faire entre le dispositif de l’accord collectif conclu à « T-A remorques » et la revendication confédérale est précaire. Premièrement, les élus cégétistes de l’entreprise sont là aussi étrangers à son existence. Deuxièmement, « l’allocation temporaire dégressive » vise moins ouvertement que la « garantie de salaire et de qualification » à prolonger la qualification des individus. Elle se résume davantage à une prime financière de compensation à la mobilité professionnelle.

En fait, les syndicalistes cégétistes de l’entreprise s’étaient montrés des négociateurs plus entreprenants et novateurs dans une précédente expérience de plan de sauvegarde de l’emploi. En 2004 en effet, à l’occasion du démantèlement du groupe qu’a connu la plupart des témoins interrogés pour cette enquête, les syndicalistes de l’entreprise avaient été des précurseurs de la transférabilité des droits sociaux, dispositif dont j’ai montré qu’il était fermement encouragé par la confédérale syndicale (cf. chapitre 1). Entres autres revendications, les élus du comité d’entreprise, principalement des membres de la CGT, avaient alors souhaité que les salariés conservent temporairement le bénéfice de leur mutuelle-santé comme l’explique

laconiquement Denis L, le secrétaire CGT du CE : « *En 2004, par exemple, on avait essayé de garder ne serait-ce que la partie mutuelle* ». Toujours-est-il que cette demande, insatisfaite en 2004, ne sera pas réitérée par les syndicats en 2009. Au final, en dehors des éléments cités plus haut, rien dans l'accord de PSE ni dans les revendications des cégétistes de l'entreprise ne participe véritablement à un maintien de la qualification des salariés licenciés.

A l'inverse, on pourrait tout autant interpréter leurs pratiques à l'aune, cette fois, de la grille de lecture idéal-typique du **maintien de l'employabilité**. Une remarque s'impose au préalable. Par définition, par défaut presque, tout plan de sauvegarde de l'emploi participe à ce principe, et même si les peuvent être étrangers à cette tendance. En effet, en étudiant l'évolution du cadre juridique des restructurations, Carole Tuchszirer montre bien que ces dernières qui, jusque dans les années quatre-vingt visaient principalement « *à rendre humainement plus acceptable la rupture du contrat de travail* »[324], visent désormais prioritairement le reclassement des salariés licenciés. Elle rapporte : « *À partir du milieu des années quatre-vingt, on constate ainsi une inversion dans la structure de la dépense pour l'emploi : la part des dépenses passives décline au profit des mesures actives visant le retour à l'emploi des chômeurs. Les dispositifs centrés sur l'accompagnement des licenciements économiques connaissent une évolution similaire. Les mesures visant à soustraire les licenciés économiques du marché du travail doivent laisser place à des mesures centrées sur le reclassement des salariés licenciés.* »[325]. Ce mouvement se repère et se poursuit par la loi du 17 janvier 2002 dite de « modernisation sociale » qui fait se substituer le terme de « plan de sauvegarde de l'emploi » – terme avec lequel l'idée de maintien dans l'emploi est plus explicite –, à celui de « plan social », quand bien même ce dernier reste couramment utilisé dans les milieux journalistiques, politiques et aussi académiques. Conformément aux obligations légales, le PSE de « T-A remorques », propose donc, et comme on peut le lire dans le texte officiel de l'accord, des « *actions de reclassements internes ou externes* », des « *formations et validations des acquis de l'expérience* » ou encore des « *conventions de reclassement personnalisé* », des dispositifs qui favorisent tous la mise en œuvre de la

[324] Carole Tuchszirer : « *Le reclassement des salariés pour motif économique ; responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ?* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005, p.159.
[325] *Ibid*., p.160.

sécurisation des parcours professionnels[326]. Mais les syndicalistes cégétistes de « T-A remorques » ont-ils adhéré à ces principes, et les ont-ils encouragés ?

Du fait d'un contexte très difficile – et que l'on traitera au prochain chapitre – la marge de manœuvre des partenaires sociaux s'est retrouvée très réduite et les modifications qu'ils ont pu apporter à l'accord collectif ont été, elles-aussi, des plus restreintes. Faute de financements adéquats, la « *grande priorité* » des cégétistes de « T-A remorques », comme ils me l'ont expliqué, a été « *d'intervenir sur l'emploi* » pour « *envoyer en stage ou en formation* » les salariés licenciés. La prise en charge des salariés licenciés par une cellule de reclassement et la possibilité pour eux de bénéficier de la convention de reclassement personnalisé (CRP) comptent parmi les dispositifs négociés au titre de cette « *priorité* ». On pourrait dès lors penser que leurs pratiques se rapprocheraient davantage de l'idéal-type du maintien de l'employabilité. Toutefois, les modifications qu'ils ont souhaitées apporter au plan de sauvegarde de l'emploi ont principalement recherché à retarder le plus possible l'entrée des individus au chômage dans le contexte de crise économique, et de limiter la perte de revenus qu'elle induit. Leur discours ne témoigne pas véritablement d'une adhésion et d'un soutien massifs à un principe général visant le maintien de l'employabilité des individus. Leurs pratiques ressemblent plutôt à des « solutions de fortune » faites faute de mieux.

3.1.2.2. Absence du référentiel idéologique confédéral

Si les syndicalistes cégétistes de « T-A remorques » n'ont pas cherché à expérimenter le nouveau statut du travail salarié dan le cadre de l'accord de plan de sauvegarde de l'emploi, c'est qu'ils ignorent les termes et les enjeux de la revendication confédérale. Lorsque je les interrogeais directement sur ce sujet, ils me répondaient, quand certains osaient faire une réponse :

---

[326] Les mesures d'accompagnement social comprennent précisément « *les mesures destinées à limiter le nombre de licenciements* », « *les mesures en faveur d'un reclassement interne réussi* », « *les mesures en faveur de la conversion professionnelle et du reclassement externe* », « *un dispositif spécifique en faveur des salariés âgés de plus de 50* ans », la « *revitalisation du bassin d'emploi* » et d'« *autres mesures d'accompagnement* ».

Denis L. : « [au premier entretien] *Non ! Alors là, c'est une colle ! Ça dit quoi ?* ».

Guislain B : « [au second entretien] *J'ai lu des choses. C'était un peu vague au début. Ça m'a l'air complexe*. ».

Ce constat est assez étonnant, dans la mesure où la poignée de syndicalistes de la CGT de l'entreprise est constituée d'adhérents vétérans. De plus, tous exercent une fonction syndicale au moins depuis la moitié des années 2000. En effet, Guislain B., et Éric C., sont membres du comité d'entreprise depuis 2004. Quant à Denis L., qui en devient le secrétaire général à la même année, il a été militant syndical, en l'occurrence délégué du personnel, depuis 1983, déjà. À « T-A remorques », on est donc face à des militants vétérans ou « socialisés » de la CGT pour qui, toutefois, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle ne signifient rien, ou rien de très concret.

La pauvreté relative des liens que le syndicat de « T-A remorques » entretient avec les structures syndicales locales de la CGT peut expliquer que les cégétistes de « T-A remorques » n'ont pas été sensibilisés à la revendication confédérale. Ainsi, le syndicat n'a plus le moindre échange concret avec l'union départementale de Meurthe-et-Moselle de la CGT, parce que les cégétistes de l'entreprise ont moins d'affinités avec son actuelle secrétaire générale. Du coup, les interactions entre les deux entités syndicales sont désormais des plus limitées alors qu'elles étaient régulières par le passé, et appréciées notamment quand l'entreprise avait à faire face à un plan social, et que l'union départementale leur apportait un savoir pratico-pratique. Denis L., commente : « *L'union départementale ici, à Nancy, ne fonctionne plus comme elle fonctionnait avant. Je dirai qu'on n'a plus le rapport directement à la confédération avec la base, avec les militants de base.* (…) *il y a une coupure* (…) *avant quand on fonctionnait avec l'union départementale, il ne se passait pas un mois sans qu'on ait une réunion à l'union départementale, et là* (…)*, si j'ai fait deux réunions, c'est le maximum ! Alors, il y a peut-être aussi des réunions où l'on est invité, mais on n'a plus le désir d'y aller parce qu'on sent que ça ne fonctionne pas.* (…) *Et d'ailleurs dans les deux derniers plans sociaux, on n'a jamais eu une lettre de l'union départementale. La moindre des choses pour l'union départementale, c'est de se déplacer, de discuter avec nous, de voir ce qu'on pouvait faire ensemble.* (…) *On a de l'expérience, mais l'aide est quand même la bienvenue.* ».

Les contacts entretenus cette fois avec l'union locale de la CGT se sont également effrités, du fait que cette dernière peine à renouveler ses forces vives si bien que ses propres activités ont perdu en intensité et donc en intérêt. Les relations que l'union noue avec les entreprises locales, dont « T-A remorques », sont désormais très marginales. Au sujet de l'union locale de la CGT, Denis L. explique : « *L'UL, avant, c'était un très bon copain qui s'en occupait. Il faisait beaucoup de défense syndicale, on allait encore à quelques réunions par rapport à ça, aux entreprises, etc. Là, il a décidé, enfin, peut-être pas tout à fait de lui-même, de ne plus faire de défense syndicale, et maintenant il s'occupe plutôt de la section retraités, lui-même étant retraité de l'union locale. Mais, il ne participe plus aux réunions avec les actifs, à un point tel que cela fait un an que je n'ai plus du tout de nouvelle de l'UL.* ».

On peut rapprocher la situation vécue par les syndicalistes de « T-A remorques » des résultats d'une enquête récente s'intéressant aux comités d'entreprise néo-syndiqués, et qui interroge la nature des relations entre les syndicats d'entreprises et leur organisation syndicale d'appartenance[327]. L'enquête cherche à savoir si ces liens sont plutôt d'ordre fonctionnel ou idéologique ou, pour le dire autrement, si les affiliations syndicales des jeunes militants relèvent de motivations pratiques ou identitaires. L'étude tend à montrer que les adhésions sont devenues en premier lieu d'ordre fonctionnel. On lit : « *Un premier groupe, majoritaire dans notre échantillon, s'est largement affranchi de la référence au projet syndical externe, se contentant d'un rapport là aussi fonctionnel avec les organisations. Pour un deuxième groupe, l'identité syndicale continue de commander l'activité représentative locale ; mais sous l'effet d'une forte érosion des ressources tant externes qu'internes, le groupe syndical se marginalise et ses relations externes s'appauvrissent. Les comités syndiqués du premier groupe n'entretiennent plus guère de contacts avec leurs syndicats*. »[328]. L'appauvrissement général du syndicat de « T-A remorques », tant en termes de ressources que du réseau de relations sociales entretenues avec des syndicats extérieurs à l'entreprise, fait penser que ce dernier doive désormais se contenter de jouer un rôle fonctionnel et mener une action plus circonscrite à l'entreprise.

D'ailleurs, si les cégétistes de « T-A remorques » entretiennent bien encore quelques liens avec un collectif de la CGT, réunissant des syndicats implantés dans des entreprises du

---

[327] Christian Dufour, Adelheid Hege : « *Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations* ? », La revue de l'IRES, n°59, avril 2008.
[328] *Ibid.*, p.7.

secteur automobile, et basé à Montreuil, ils ne peuvent s'y rendre que dans la limite de leurs moyens. Ce collectif leur apporte une aide précieuse. Ainsi, les syndicats s'y échangent par exemple des informations sur la situation économique de leur entreprise respective pour appréhender plus globalement l'activité de construction de remorques routières et devenir de meilleurs négociateurs au sein même de leur propre entreprise, par exemple en démontrant le caractère infondé de certains arguments avancés par la direction[329]. Mais ce lien avec une structure syndicale externe leur permet de développer des compétences pratiques ou techniques plutôt qu'il ne participe véritablement à la promotion du référentiel idéologique confédéral qui émane du nouveau statut du travail salarié. L'absence de ce référentiel, par une baisse récente des sociabilités syndicales permettant aux membres de la CGT de « T-A remorques » de justement être plus facilement au contact de ce référentiel et de se l'approprier, explique en très grande partie pourquoi ils n'ont pas cherché à « faire » de la sécurité sociale professionnelle à l'occasion de la négociation du plan de sauvegarde de l'emploi.

3.1.2.3. Des pratiques calquées sur un schéma d'action plus « classique »

Si les pratiques des cégétistes de « T-A remorques » ne s'inscrivent ni dans le nouveau statut du travail salarié ni dans la sécurisation des parcours professionnels, on peut se demander à quoi elles se réfèrent. Or, l'attitude des syndicats à « T-A remorques » est à rapprocher du comportement qu'ont généralement les organisations syndicales face à une restructuration de leur entreprise. Dans une étude modélisant cette attitude, Marc Lapotre conclut que : « *Le réflexe des sections syndicales, comme des salariés, va être de refuser les réductions d'effectifs, puis, lorsque cet espoir sera perdu, de réclamer un dédommagement financier pour le préjudice moral de ce licenciement dont les personnes concernées ne sont en rien responsables. Les stratégies habituelles dans ces situations vont donc être de refuser les*

329 Denis L. narre à titre d'exemple : « *On fait des réunions ensemble, on essaie de faire un point sur les fabrications, sur les revendications qu'on a chacun de notre côté. Et c'est assez constructif. Ça nous permet de sa*
voir les revendications salariales, dans la profession, et où ils en sont dans la fabrication, dans la production de véhicules. Parce que bien souvent la direction nous dit que le concurrent va tomber, ou au contraire, elle le glorifie. Mais ainsi, nous on connaît la vérité. ».

diminutions d'effectif et de réclamer des indemnités les plus élevées possibles. Grèves, manifestations, appels aux élus locaux, actions judiciaires sont des moyens d'action classiques qui vont être mobilisés. »[330].

Tout en s'en écartant quelque peu, les actions des syndicats de « T-A remorques » se rapprochent de la description faite ci-dessus. En effet, s'il n'a pas été possible pour eux de s'opposer catégoriquement aux licenciements économiques, ils ont cherché à plusieurs reprises à minimiser leur nombre, ce qui est une forme de contestation des licenciements. L'autre caractéristique pointée par l'auteur, la réclamation d'indemnités de licenciements élevées, est une revendication que n'ont pas du tout portée les syndicalistes de « T-A remorques » pour des motifs qui seront analysés au prochain chapitre. Mais, dans des conditions meilleures, les cégétistes de l'entreprise auraient volontiers revendiqué cet objectif[331].

Premièrement, le nombre initial de licenciements économiques prévu par le plan de sauvegarde de l'emploi a été fluctuant. Comme il l'a déclaré à la presse, Michel C., le directeur du groupe expliquait qu'il convenait de « *ne pas se séparer de trop de compétences* »[332] et donc licencier le nombre minimal de salariés en vue de préserver l'activité du site. Pour citer à nouveau Didry et Tissier, le directeur de « T-A remorques » s'intéresse ainsi au « *devenir du produit* »[333], c'est-à-dire principalement la capacité de production et l'activité ultérieures de l'entreprise. Michel C. commente : « *Il ne faut pas oublier qu'un PSE, c'est un plan de sauvegarde de l'emploi. Donc, dans la sauvegarde de l'emploi, il y a la sauvegarde de l'entreprise, avec un minimum de casse, un maximum d'accompagnement. Et c'est avant tout la sauvegarde.* ».

---

[330] Marc Lapotre : « *Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi* », La revue de l'IRES, n°59, avril 2008, pp. 102-103.

[331] Présent lors du démantèlement du groupe en 2004, Denis L. rappelle quelles ont été les motivations des syndicats en des circonstances qui étaient alors plus favorables : « *C'est différent du plan social de 2004, parce qu'en 2004, on savait qu'on avait de l'argent.* (…) *On faisait partie d'un groupe qui faisait des fortunes. On fabriquait des remorques en pagaille. Là, ils avaient de l'argent, et en 2004, on s'est permis de faire des grèves. On est monté plusieurs fois à Paris, au siège social, il y a presque eu la mise à feu des locaux, et on est revenu avec une indemnité supra-légale de 6 000 euros par salarié !* ».

[332] Déclaration relevée dans Le républicain lorrain paru le 21 janvier 2009.

[333] Claude Didry, Luc Tessier : « *La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux* », Travail et emploi n°69, avril 96.

Une fois que le nombre de 78 licenciements sera validé par le directeur de l'entreprise, les syndicalistes de « T-A remorques » vont réussir à le réduire à un total de 68 licenciements, en négociant le recours au chômage partiel par l'entreprise et avec l'appui de la DDTEFP[334], l'institution en charge de ce dispositif. « *Après discussions avec la direction du travail, nous avons décidé de préserver dix emplois afin de pouvoir bénéficier de mesures de chômage partiel* », expliquera Michel C., à la presse[335]. Trois autres licenciements, qui concernent des salariés représentants du personnel, seront encore évités. Leurs licenciements – qui font l'objet d'une procédure spécifique – sont le principal sujet d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise. Par vote à bulletin secret, le CE doit prononcer un avis, au cas par cas, sur le licenciement de chacun des trois représentants du personnel. A l'unanimité, le CE exprime un vote défavorable à chaque fois, à la suite de quoi « *Michel C., demande [au responsable des ressources humaines] quelle est la suite de la procédure* ». Ce dernier répond : « *Au vu du PV du CE, il sera demandé à l'inspecteur du travail de se prononcer, celui-ci recevra donc les Élus licenciés en entretiens individuels, il donnera ensuite sa décision de réintégrer ou non les Élus licenciés dans un délai de 2 mois maximum.* »[336]. Un litige oppose donc les représentants des salariés au directeur de l'entreprise. Pour les premiers, le plan de restructuration cible excessivement les élus du personnel, ce à quoi le directeur de l'entreprise rétorque qu'il s'agit d'une coïncidence. Ces licenciements ne seront finalement pas autorisés par la DDTEPF en raison que la procédure à suivre n'a pas été scrupuleusement respectée. Au mois de juillet 2009, la direction de l'entreprise annonce que six nouveaux licenciements sont nécessaires, toujours en raison de justifications économiques. Denis L. narre la suite des évènements : « *On a fait pression sur la communauté de communes du Lunévillois, en disant qu'ils allaient vendre des bâtiments, mais que l'argent gagné allait servir à licencier des salariés plutôt qu'à en faire bénéficier l'entreprise, pour pouvoir la faire prospérer. Ça n'a donc pas plu à la communauté de communes, dont les responsables se sont dits que ça allait leur retomber dessus, et donc, ils ont fait pression sur la direction pour qu'ils arrêtent les licenciements, autrement, ils n'auraient pas l'argent*. ». Ces licenciements n'auront finalement pas lieu.

---

[334] Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.
[335] Déclaration relevée dans Le républicain lorrain paru le 05 mars 2009.
[336] Extrait du compte-rendu de la réunion extraordinaire du CE « T-A remorques » du 12 mars 2009.

3.2. L'entreprise « HG moteurs »

3.2.1. Éléments de contexte

3.2.1.1. Historique de l'entreprise

L'entreprise « HG moteurs », à proximité d'Épinal, est spécialisée dans la fabrication de turbocompresseurs pour de nombreuses marques automobiles françaises comme étrangères. À plusieurs égards, la situation d'« HG moteurs » diffère sensiblement de celle de « T-A remorques ». Sur un aspect méthodologique, déjà, on peut faire remarquer que la monographie proposée ici est construite de manière quelque peu différente. En effet, aucune enquête équivalente à celle qu'a réalisée Michel Martin sur l'entreprise « T-A remorques » n'étant disponible dans le cas de « HG moteurs », sa présentation générale sera involontairement plus succincte. En outre, « HG moteurs » est une entreprise nettement plus récente (créée en janvier 1979). Enfin et surtout, « HG moteurs » n'est pas une société anonyme à son nom propre[337]. Bien au contraire, elle représente un maillon, infime, d'une entreprise multinationale, que l'on appellera le « groupe H ». Ce dernier emploie près de 122 000 salariés dans le monde[338]. Ses domaines d'activité sont nombreux et variés mais se concentrent principalement sur quatre domaines qui sont l'automation de bâtiments, l'aérospatial, la défense, et la construction d'équipements automobiles depuis le rachat, à une date inconnue, de la « société G »[339]. Le « groupe H » est présent en France depuis l'année 1954, territoire sur lequel il emploie officiellement 2 961 salariés en 2009[340]. La production de turbocompresseurs n'est pas une activité réalisée exclusivement sur le seul site vosgien.

---

[337] Certes, « T-A remorques » est un aussi l'une des trois entités constituant le groupe « ACTM « T-A remorques », mais le site lorrain, le plus important, est le centre névralgique de ce conglomérat. En ce sens, sa situation diffère totalement de celle de « HG moteurs ».
[338] Source : Portail Internet du « groupe H ».
[339] « HG moteurs » est l'acronyme des entreprises « H » et « G ».
[340] Source : Portail Internet du « groupe H France ».

D’autres sites de production sont situés en Italie, en Roumanie, en Inde, au Japon ou encore en Chine. On le devine, « HG moteurs » ne dispose donc pas de la même autonomie que « T-A remorques », loin s’en faut. D’ailleurs, l’activité du site vosgien, si elle est bien sûr liée à la conjoncture économique est aussi très dépendante des choix organisationnels décidés par les dirigeants et les principaux actionnaires du « groupe H ». Et comme on le verra surtout au chapitre suivant, ce ne sont pas tellement des nécessités économiques qui vont imposer des licenciements à « HG moteurs » mais plutôt la recherche par ses dirigeants du plus grand profit financier possible. La branche turbo du « groupe H », au-delà de la production de turbos à proprement parler, comporte également des sites de recherches et de développement basés en Tchéquie, en Italie, en Inde ou au Japon. L’entreprise « HG moteurs » a une singularité : c’est le seul site de production du « groupe H » qui comporte aussi un centre de recherches et développement, les deux complexes se jouxtant sur le même site.

Forte à son origine d’une trentaine de salariés, « HG moteurs » reste au début des années 1980 une structure « *modeste* » employant près de 150 salariés. Son développement sera important et régulier. Aux dires des différents syndicalistes interrogés pour l’enquête, on peut identifier l’âge d’or de « HG moteurs » – ou sa période de « *vitesse de croisière* » pour utiliser une des expressions citées – au début des années 2000. À cette période, l’usine produit 12 000 à 14 000 unités quotidiennement et emploie 1 400 à 1 500 salariés. En outre, la présence de 400 à 500 intérimaires est constante. Le premier plan social réalisé dans l’entreprise a lieu entre les années 2000 et 2002. À cette période, la direction de l’entreprise inaugure un premier plan « *d’adaptation des effectifs* » qui doit initialement se traduire par le départ d’une soixantaine de salariés. Il s’achèvera par le départ d’une trentaine de salariés de l’entreprise. S’ils étaient tous présents au moment de l’évènement et, pour la majorité d’entre eux, exerçaient déjà une fonction syndicale, les syndicalistes interrogés n’ont qu’un souvenir vague, au mieux, de cette première expérience en matière de licenciements collectifs. Tous les témoignages s’accordent à dire que cette première expérience de restructuration était d’une importance mineure, surtout par rapport aux enjeux des récentes restructurations, ce qui explique que peu se remémorent bien l’évènement. Concrètement, la mise en œuvre de ce plan d’adaptation des effectifs visait essentiellement des gains de productivité. Pour se faire, le travail de certaines catégories de salariés est enrichi de nouvelles fonctions et responsabilités. Cela a pour effet de rendre

superflue la présence d'autres personnels[341]. Les salariés licenciés dans le cadre de plan social de l'entreprise « HG moteurs » ne partent pas « *les mains vides* ». Ils perçoivent des indemnités de licenciement assez substantielles[342].

Une évolution plus récente de « HG moteurs » a en revanche une signification plus forte aux yeux des syndicalistes interrogés. Il s'agit de la suppression des intérimaires. En 2007, seule une vingtaine de salariés intérimaires était encore présente sur le site, soit *« deux ou trois intérimaires ici ou là »* pour citer l'expression utilisée par un des syndicalistes rencontrés. Avec le recul, cette réduction drastique du nombre des intérimaires est perçue comme le signe avant-coureur des difficultés récentes de leur entreprise et est surtout rétrospectivement annonciatrice des ambitions actuelles du « groupe H » : transférer l'activité vers d'autres sites à l'étranger où les coûts de la main-d'œuvre sont moins élevés. En 2007, la direction de « HG moteurs » entreprend la mise en œuvre d'un plan de départs basés sur le volontariat. Deux autres plans suivront cette première réorganisation de l'entreprise. Au départ, ces plans visaient en tout le départ de l'entreprise de 250 salariés.

3.2.1.2. Présence syndicale

Deux constatations s'imposent s'agissant de la présence syndicale de l'entreprise. Premièrement, le décompte des militants des organisations syndicales est une tâche relativement complexe tant la situation est fluctuante à « HG moteurs ». Certains syndicats perdent quelques-uns de leurs membres à la suite de l'un ou l'autre des plans de départs volontaires. Dans ce même contexte, d'autres arrivent pourtant à obtenir le renfort de plusieurs militants. De plus, nombre de représentants des salariés ne sont pas, pour des raisons personnelles, fidèles à une organisation syndicale exclusive. Deuxièmement, la représentation syndicale – le poids de chaque organisation syndicale et la hiérarchie entre ces dernières – y est plutôt atypique si l'on a en tête les statistiques nationales en la matière.

---

[341] Les opérateurs de production acquièrent des fonctions de contrôle, ce qui pousse vers la sortie des chaînes de montage un certain nombre de contrôleurs qualité.
[342] Une source se souvient d'une somme proche de 20 000 euros.

Concernant la première remarque, toutes les confédérations syndicales représentatives sont implantées à « HG moteurs ». D'après les témoignages recueillis, on apprend que le premier syndicat instauré dans l'entreprise a été la CFTC et que, depuis, toutes les organisations syndicales ont eu leur « *heure de gloire* » à « HG moteurs », à l'exception de FO, restée toujours « *un peu en retrait* ». Pendant huit ans, la CGT y a été le syndicat dominant. Par la suite, la CFDT devient le syndicat majoritaire de l'entreprise. Elle est ensuite supplantée par la CFTC, mais ce sont la CFE-CGC et la CFDT qui demeurent les syndicats les plus représentés au centre de recherches et développement. Au moment du premier plan de départs volontaires, les syndicats avec le plus grand nombre de représentants des salariés sont, par ordre d'importance, la CFTC, la CFE-CGC, la CFDT, FO et enfin la CGT. Des documents corroborent les données citées au cours des entretiens. En 2007, ces organisations comptent respectivement 9, 8, 5, 5 et 3 membres chargés de la représentation du personnel[343]. A cette date, le secrétaire général du CE fait partie de la CFE-CGC[344]. Et s'agissant du comité d'entreprise du « groupe H » France, il est majoritairement composé de membres de la CFE-CGC et de la CFDT, cette dernière bénéficiant aussi du poste de secrétaire général du comité. Enfin, à l'issue du troisième plan de départ volontaire, c'est la CFE-CGC qui devient l'organisation majoritaire à « HG moteurs ».

S'agissant de la deuxième remarque, l'état des forces syndicales à « HG moteurs » paraît « original » si l'on se place du point de vue du rapport de force « traditionnel » entre les organisations syndicales. À un niveau national, on sait – ou plutôt, on estime – que la hiérarchie entre les organisations syndicales est la suivante : la CGT est le premier syndicat par le nombre d'adhérents. Suivent la CFDT, FO, la CFE-CGC et enfin la CFTC. Andolfatto et Dominique Labbé jaugent dans une étude récente[345] que la CGT rassemble 540 000 adhérents, la CFDT 450 000 adhérents, FO 300 000 adhérents, la CFTC 100 000 adhérents et la CFE-CGC 90 000 adhérents. On peut faire remarquer que la CFTC et la CFE-CGC sont alors derrière la FSU et l'UNSA, des confédérations non représentatives au sens de la loi mais respectivement fortes de 135 000 et 120 000 adhérents. Aucune donnée renseignant les effectifs des syndicats n'est fiable à 100%, y compris celles qui viennent d'être citées. Cette

[343] Élus titulaires et suppléants au comité d'entreprise, délégués syndicaux et représentants syndicaux.
[344] Source : « *Feuille de diffusion du procès verbal de réunion du comité d'entreprise extraordinaire du 22 juin 2007* ».
[345] Dominque Andolfatto, Dominique Labbé : Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française, Gallimard, 2009.

lacune résulte du fait que, comme les confédérations syndicales ont le statut d'association, elles ne sont pas tenues de communiquer le nombre de leurs adhérents à l'État, et elles ne le font généralement pas. Dès lors, tout chiffre sur le sujet est toujours une estimation qui approche la réalité sans jamais la décrire parfaitement. Les données avancées par Andolfatto et Labbé sont donc à manipuler avec précaution, d'autant plus qu'ils utilisent différents modes de calcul pour aboutir à des résultats divergents[346]. Cependant elles apparaissent les plus fiables, et sont à ce titre les plus couramment utilisées par la littérature académique. Les mêmes incertitudes sont rencontrées si l'on souhaite cette fois mesurer le poids des syndicats dans les entreprises. Là encore, l'accès aux chiffres est une quête invraisemblablement laborieuse. Heureusement, plusieurs indicateurs objectifs permettent de dresser un panorama parcellaire de la situation à partir duquel on peut extrapoler une réalité globale. Les suffrages obtenus par les syndicats aux élections aux comités d'entreprises constituent un de ces indicateurs. En 2005-2006, la CGT obtient 23% des suffrages, la CFDT 20%, FO 13%, la CFTC et la CFE-CGC moins de 7%, les voix restantes allant à des candidats de syndicats non-confédérés ou des candidats non-syndiqués[347]. Pour la même période, on sait que la CGT a des délégués syndicaux présents dans 19% de toutes les entreprises d'au moins 20 salariés, la CFDT 19%, FO 13%, la CFE-CGC 8%, et enfin la CFTC 7%[348]. Dans l'absolu, on ignore donc le nombre total de représentants des salariés – toutes fonctions confondues – que possède chaque confédération syndicale. Malgré tout, les différentes données citées ci-dessus tendent à montrer que les syndicats les plus représentés dans l'entreprise sont la CGT et la CFDT. A l'inverse, la CFTC et la CFE-CGC sont bien moins implantées dans les entreprises, FO étant dans une position intermédiaire.

C'est pourquoi la présence syndicale à « HG moteurs » revêt ce caractère que j'ai appelé « atypique » : la situation est totalement inverse ! Plusieurs éléments expliquent ce constat de prime abord surprenant. D'une part, près d'un tiers des salariés de « HG moteurs » travaille à R&D. Ces salariés sont très majoritairement des cadres et des ingénieurs. Or, cette population de salariés, quand elle est syndiquée, adhère tendanciellement plus à la CFE-CGC et moins aux organisations au recrutement historiquement et principalement ouvrier. Cela explique au

---

[346] Voir des mêmes auteurs : Les syndicats en France, La documentation française, 2007.

[347] Olivier Jacod : « *Les élections aux comités d'entreprises en 2005-2006* », DARES, Premières synthèses informations, n°40-3, octobre 2008.

[348] Maria Teresa Pignoni : « *Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions* », DARES, Premières synthèses informations, n°14-2, 2007.
2007.

moins en partie la forte implantation de la CFE-CGC et sa bonne place dans la hiérarchie syndicale de l'entreprise. D'autre part, la domination de la CFTC et la marginalité de la CGT sont des faits corrélés. En effet, en 2006, une large partie des élus et des adhérents de la CGT et dans une moindre mesure de FO, déçus pour diverses raisons de leur propre syndicat, quittent leur organisation respective au profit de la CFTC qui était jusqu'alors minoritaire et qui devient ainsi la principale force syndicale de l'entreprise. De fait, tout au long de cette étude, le lecteur devra garder à l'esprit que la CFTC de « HG moteurs » est très peu conventionnelle. Il convient plutôt de la considérer comme une « CGT officieuse » ou une « CGT Bis »[349]. Enfin, la déliquescence de la CGT ne s'est pas terminée avec cette scission. Suite à la loi sur la nouvelle définition de la représentativité syndicale votée le 20 août 2008, les confédérations syndicales ne disposent plus de la présomption irréfragable de représentativité que le législateur leur avait attribuée le 24 juin 1936. Conséquemment à cette loi, dans l'entreprise, pour mettre en place un syndicat, négocier et signer des conventions collectives, etc., les confédérations syndicales sont tenues d'obtenir un minimum de votes au premier tour des élections au comité d'entreprise. Toutes les deux affaiblies, la CGT et FO s'étaient alors prudemment alliées pour être sûres, ensemble, d'obtenir les voix nécessaires et conserver un statut officiel. Par un commun accord, les deux organisations avaient convenu que la majorité des voix irait à FO. Grâce à cette alliance, elles obtiennent les suffrages nécessaires. En revanche, seule FO reste légalement une organisation représentative dans l'entreprise. Cas probablement rare dans une entreprise industrielle où sont présentes les cinq confédérations syndicales, la CGT fait figure de « lanterne rouge » et ne joue plus qu'un modeste rôle d'information et de consultation au comité d'entreprise. Pour toutes ces raisons, les syndicalistes d'« HG moteurs » peuvent avoir des parcours très différents. Certains ont adhéré tôt à un syndicat bien précis, par conviction et exercent des fonctions syndicales au-delà de leur seule entreprise. D'autres, certes fidèles à un seul syndicat et également très actifs au sein et au dehors de leur entreprise, ont cependant commencé leur carrière militante plus tardivement et un peu moins franchement. D'autres encore, en assez grand nombre, ont transité par plusieurs syndicats dans un délai assez court. L'encadré, ci-dessous, détaille les entretiens réalisés pour cette monographie.

---

[349] De nombreux syndicalistes de l'entreprise n'hésitent pas à l'assimiler à la CGT ou même à l'organisation SUD, qui est, dans le paysage syndical français, une organisation plutôt virulente. Le meneur de la CTFC de « HG moteurs » valide cette comparaison. Il explique : « « *La CFTC existait à l'époque. Elle était là, mais elle ne comptait qu'une ou deux personnes. Et, ils ne s'occupaient de rien. J'ai repris la CFTC.* (…) *Oui, j'ai carrément repris des gens avec moi.* (…) *Ce serait plus CGT. Ce n'est pas du tout une CFTC classique, je dirais qu'on est plus CGT. On ne suit pas la CFTC au niveau national.* ».

Encadré 2 : Liste et statuts des personnes interrogées à « HG moteurs »[350]

Frédéric C., ouvrier, DS de la CFDT, rencontré le 14 juillet 2009 et le 5 mai 2010 et Patrick R., ouvrier, DP de la CFDT. Durée totale des entretiens : approximativement 6 heures. Henri S., ouvrier, DS de la CFTC, rencontré le 03 mai 2010. Durée de l'entretien : 1 heure 15 minutes. Claude K., ouvrier, élu CGT au CE et un RSS de la CGT rencontrés le 23 05 2010. Durée de l'entretien : 1 heure 30 minutes. Luc F., ouvrier, DS de FO, et Patrick H, ouvrier, élu FO au CHSCT, rencontrés le 25 mai 2010. Durée de l'entretien : 1 heure 45 minutes. Christian P., cadre, DS de la CFE-CGC rencontré le 3 juin 2010 et le 2 novembre 2010. Durée totale des entretiens : approximativement 2 heures 30 minutes.

3.2.2. **Synthèse des plans de départs basés sur le volontariat**

3.2.2.1. Première réorganisation de l'usine (2006-2007)

C'est au mois de novembre 2006 que la direction de l'entreprise annonce qu'un plan de sauvegarde de l'emploi – plus précisément un « *plan de réorganisation* » des effectifs – aura lieu à « HG moteurs ». À cette période, l'entreprise emploie un peu plus de 900 salariés et assure une production quotidienne moyenne de 9 000 turbos. Avec le recul, les représentants des salariés se souviennent ne pas avoir été véritablement surpris par cette décision patronale.

[350] Un plus grand nombre de personnes a participé aux entretiens que celles recensées. Mais lorsque leur participation active a été très modeste, dépassant de peu la seule présence physique, elles ne sont pas citées.

On l'a montré, l'effectif salarié du site vosgien avait déjà nettement régressé avec le départ massif des intérimaires. Pour les représentants des salariés, cette évolution marquait déjà la volonté de la direction du « groupe H » de transférer la production dans d'autres de ses sites où la main d'œuvre est plus rentable. Tous les témoignages, sans exception, expriment ce sentiment. « *De ce qu'on voyait en CE – comme au sujet des transferts d'activité du groupe vers d'autres pays – on n'a pas été surpris. On était dégoûté, surtout* », constate simplement Luc F. (FO). « *Ils ont ouvert un site en Inde, un site en Roumanie. Et la croissance se fait aujourd'hui dans ces pays.* (…) *On avait des signes. Et, on n'est pas stupide, quand un volume de 300-400 intérimaires décroît et qu'à la fin il n'y en a plus, c'est qu'il va se passer quelque chose* », précise Frédéric C. (CFDT). Ainsi, les propos tenus par les syndicalistes de « HG moteurs » rejoignent la remarque de Aubert et Beaujolin-Bellet qui soulignent : « *l'annonce d'une restructuration est rarement une révélation : elle produit toujours dans ses prémisses des signaux qui permettent de la voir venir.* »[351].

Les suppressions d'emplois réalisées à « HG moteurs » ne sont pas des licenciements à proprement parler puisqu'elles ne relèvent pas de plans de sauvegarde de l'emploi mais s'inscrivent dans des « *plans de départs basés sur le volontariat* ». A chaque fois, il ne sera donc procédé à aucun licenciement au sens strict du terme. Le premier plan prévoit le départ de 76 salariés de l'usine affectant 59 emplois dits « directs » qui concernent des ouvriers de production, et 17 postes dits « indirects » qui touchent des emplois de services. À l'entame de la négociation du plan, les syndicalistes se demandaient si un nombre suffisant de salariés se déclarerait « volontaire » au départ de l'entreprise. Frédéric F. (CFDT) est le plus explicite à ce sujet. Il commente : « *Quand on nous a annoncé 76, on s'est dit « Jamais ils n'y arriveront ! ». On pensait que si la direction allait en trouver 30 ou 40, ce serait le bout du monde. De toute façon, à chaque fois on se dit qu'ils ne trouveront pas assez de volontaires. D'ailleurs, il faut rappeler que le début du plan a démarré lentement, mais en septembre 2007, le plus gros des troupes est parti. Les « troupes », c'est bien sûr une image !* ».

Les livres III et IV du plan de départs volontaires sont remis, le 8 février 2007, aux élus du comité d'entreprise qui décident de faire appel à un cabinet d'expertises pour vérifier la situation économique de l'entreprise qui leur a été présentée par la direction de « HG

---

[351] Jean-Pierre Aubert, Rachel Beaujolin-Bellet : « *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation* », Travail et emploi, n°100, octobre 2004, p.106.

moteurs ». Ce sera le cabinet SYNDEX, dont on sait qu'il est traditionnellement « pro-CFDT ». À « HG moteurs », les syndicats CGT et CFDT se livreront systématiquement bataille pour désigner le cabinet en charge de l'expertise des plans de départs volontaires. En 2007, la sélection du cabinet est encore peu âprement disputée, et la partie facilement gagnée par la CFDT. En retrait de ce duel, Christian P. (CFE-CGC) dépeint ainsi les choses : « *On est tous pareils les syndicalistes, on ne sait pas grand-chose à la base ! Et, petit à petit, on va faire de formations, et on y apprend des choses ! Un jour, l'un a appris qu'on avait le droit de mobiliser un expert pour vérifier les comptes, à une époque où l'intérêt était peut-être faible.* (…) *Je crois bien qu'il est délégué syndical à la CFDT d'ailleurs ! Il a appris ça dans une formation et a dit « Eh bien, on va le demander ! ». Il a fallu en désigner un. Il n'y en avait qu'un qui en connaissait un puisqu'il venait d'avoir une formation sur ce point. Donc, ça a été SYNDEX.* ».

La direction du « groupe H », si l'on se réfère à une analyse déjà citée[352], ne fait pas preuve d'une grande originalité puisqu'elle avance des justifications fondées sur la contrainte marchande pour légitimer la restructuration. Il s'agit de maintenir la « *compétitivité* »[353] du site. Mais, ces arguments reposent sur de fausses vérités aux dires de l'ensemble des organisations syndicales. En s'appuyant sur le rapport délivré par SYNDEX, elles concluent que les suppressions d'emplois ne sont pas nécessaires et que le plan de départs volontaires est l'occasion non-avouée d'un transfert d'activité. Parmi les témoignages accréditant cette thèse, on peut citer celui de Claude K. (CGT) qui explique : « *C'est un site et c'est une entreprise qui gagnent beaucoup, beaucoup d'argent. On parle de plan social – ce n'est pas un plan social puisque ce sont des départs volontaires – alors qu'on parle de gains, chez nous, souvent à deux chiffres. Même pendant la crise, on est resté à deux chiffres. C'est moins vrai que par le passé, mais ça reste très haut. Alors, c'est un peu dur de parler de « crise ».* ». Christian P. (CFE-CGC) juge également : « *On n'est plus une entreprise, on est un centre de profits.* (…) *On peut dire que, oui, c'est une entreprise qui fait des profits et qui licencie. Maintenant, ils n'en font jamais assez. Et c'est bien cela le problème.* (…) *Ils n'en font jamais assez. Donc, si aujourd'hui ils vendent un turbo – on va prendre à 100 euros, c'est pour faire des pourcentages – ils gagnent 10 en le produisant [ici]. S'ils le font à Bucarest, ils gagnent*

---

352 Tristan Boyer : « *Déconstruction du projet de licenciement* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructurations, nouveaux enjeux », janvier 2005.
353 Voir « *[« HG moteurs »] veut réorganiser son site vosgien* », article mis en ligne le 6 juillet 2007 sur le site internet usinenouvelle.com.

15. S'ils le font à Brno, ils gagnent 17. Il n'y a pas photo ! Et s'ils peuvent le faire à Madagascar où ils gagneront 30, ils iront le faire à Madagascar ! C'est tout. Ce n'est pas qu'ils ne gagnent pas d'argent, c'est qu'ils se disent qu'ils peuvent encore en gagner plus. Ils ne raisonnent que comme ça. (…) *Il y a le fait que ce 100 euros peut faire 10, 15 ou 17. Il y a aussi le fait que le client voudrait que ce 100 euros devienne 95, 93, 87, etc. Le principal, c'est qu'il faut toujours plus, plus, plus, avec derrière des actionnaires.* ».

Les organisations syndicales se retrouvent ainsi devant un brutal paradoxe : leur entreprise est rentable, pourtant il est décidé de « licencier » du personnel. On examinera au chapitre suivant les raisons pour lesquelles les organisations syndicales n'ont pas contesté cette réorganisation de l'entreprise, car les syndicats coopèrent. Au final, à l'issue de la réorganisation, seulement 54 salariés quittent définitivement « HG moteurs », car si des salariés volontaires au départ quittent effectivement l'usine, certains réintègrent un poste de travail au centre de recherches et développement. En dépit de la baisse des effectifs, 2007 est « *l'année du record absolu* » pour le « groupe H » et une année faste pour « HG moteurs ». Toutes les prévisions établies en début d'année sont largement dépassées : « *On a un AOP, l'AOP, on va dire que c'est le nombre de turbos que l'on devait produire sur l'année. Ça nous permet de calculer le nombre de salariés dont on a besoin par rapport à la production. Ce qui était prévu, c'était 1,5 millions de turbos en 2007. Et, on a fait 2,4 millions de turbos [dans les Vosges]. Et au niveau du groupe, c'est l'année où l'on a fait – si je ne me trompe pas – 10 millions de turbos ! 2007 a donc été une année record en volumes. C'était la première fois que l'on faisait 10 millions de turbos dans l'année* », note Frédéric C. (CFDT).

3.2.2.2. Seconde réorganisation de l'usine (2008-2009)

L'occurrence de la crise économique vient toutefois stopper la bonne marche du site lorrain dès les mois d'août-septembre 2008. Pour parer à la situation, tout est mis en œuvre pour réduire l'activité du site, mais ces palliatifs s'avèrent insuffisants et l'usine a recours au chômage partiel, en novembre 2008. Au cours de la première moitié de l'année 2009, l'entreprise connaît une période délicate. Des solutions de fortune sont trouvées pour parer à la situation. Les uns et les autres se souviennent. « *Du 12 décembre au 4 janvier, on a chômé*

entre les congés payés. Ce n'est pas difficile, fin avril, on devait être à 39 jours de chômage *partiel. Avril 2009. Au total, je crois que nous avons eu 45 jours de chômage partiel en 2009. Mais on était déjà à 39 jours en avril* », décompte Frédéric C. (CFDT). « *Depuis 30 ans, le premier jour de chômage partiel que l'on a connu à [« HG moteurs »] c'est en novembre 2008. On a chômé 47 jours sur l'année 2009.* (…) *On n'avait jamais connu une année comme celle-là. Ils mettaient du chômage partiel. On avait arrêté de travailler. Des gens nettoyaient et mettaient des locaux en peinture. Dans la foulée, un autre remettait en peinture ce que l'autre avait fait le matin. Moralement, c'était très difficile pour les gens* », commente Henri S. (CFTC). « *Ce qu'on a demandé FO et les OS, c'est de traiter nous-mêmes ce que faisaient des sous-traitants. On a demandé qu'ils enlèvent du personnel – on avait par exemple un contrat avec les huiles Shell, on a arrêté ce contrat – ce qui permettait à des personnes de chez [« HG moteurs »] qui avaient déjà fait ce travail de le faire. On est revenu un peu en arrière. Petit à petit, ça a permis de faire diminuer le chômage partiel.* (…) *Des entreprises extérieures s'occupaient de différentes tâches. Des gens dans l'attente de travail les ont remplacés, le temps de passer la crise* », se rappelle encore Luc F. (FO). Pour stabiliser le plus possible le revenu des salariés, les organisations syndicales concluent un accord avec la direction de « HG moteurs » qui prévoit que pour une durée de trois mois, la rémunération du chômage partiel sera équivalente à 70% du salaire brut. L'accord est informel, il n'est pas notifié « noir sur blanc ». Or, à la suite d'un changement de personnel à la tête de l'usine, il est décidé que l'accord ne sera pas reconduit, et que l'indemnisation du chômage partiel sera conforme à la législation nationale en la matière, soit une rémunération de 50% du salaire brut.

Rétrospectivement, les organisations syndicales regrettent de ne pas avoir scellé avec la direction de l'entreprise un accord collectif plus formel et prévu pour une durée plus longue, car cette dernière refusera de reconduire l'accord. Une partie des syndicats souhaite alors mettre en route un mouvement social, « *faire grève* » pour faire fléchir la direction. D'autres, organisations plus hésitantes, craignent que les salariés n'adhèrent pas à ce mouvement social et se résignent à accepter la décision patronale. Mais, parallèlement aux événements se déroulant à « HG moteurs », l'accord national interprofessionnel relatif à l'indemnisation du chômage partiel signé le 2 octobre 2009 fait porter la rémunération du chômage partiel à 60% du salaire brut. Dans ces conditions, les syndicats décident collégialement de n'organiser aucune grève. « *On avait réussi à négocier une indemnisation du chômage partiel à hauteur de 70%. On l'avait négocié sans le mettre dans un accord. Une erreur de notre part !* (…) *On*

ne l'avait pas validé par écrit. On l'avait négocié pour 3 mois. Puis arrivé au bout des 3 mois, application de la loi. On se dit « rapport de force ? On appelle les salariés à arrêter de travailler ? ». Mais les gens nous répondent « Attendez ! On perd déjà 30% de notre salaire – 70% du brut, ça fait moins – on perd de l'argent sur notre salaire, tu ne vas quand même pas nous faire arrêter de travailler. Tu fais le jeu du patron ! Le patron y est gagnant ». Il faut savoir qu'on nous proposait 10 jours de chômage partiel par mois pour le début d'année 2009. C'était 300 à 400 euros de moins sur le salaire », résume Frédéric C. (CFDT).

C'est dans ce contexte que la direction de « HG moteurs » annonce, en septembre 2008, sa décision de procéder à un second plan d'adaptation des effectifs. Une certaine indécision flotte sur le nombre de postes de travail à supprimer. Il est d'abord évoqué une trentaine ou une quarantaine de postes, puis soixante. Déclarant vouloir disposer de « *données stabilisées* », la direction diffère la présentation de son plan de réorganisation au mois de novembre 2008, date à laquelle elle annonce à la presse que le « *projet intervient dans un contexte difficile… la décélération du marché automobile en Europe de l'Ouest s'est accentuée ces derniers mois et devrait s'aggraver en 2009.* »[354]. Cette deuxième réorganisation de l'usine prévoit le départ « volontaire » de 98 salariés et surprend les syndicats pour deux raisons principales. D'une part, elle intervient alors que la précédente restructuration n'est que très récemment finalisée. D'autre part, le nombre de postes à supprimer est particulièrement élevé alors que la crise économique « bat son plein ». Au cours des entretiens, les syndicalistes de « HG moteurs » se remémorent leur réaction à l'annonce de cette nouvelle réorganisation de l'usine. « *Alors, c'est vrai qu'on était persuadé qu'on ne trouverait jamais 98 départs* », se souvient Christian P. (CFE-CGC). « *On ne s'y attendait pas. C'était encore une grosse surprise. On venait de terminer le plan. En plus, cela concernait 98 personnes* », déclare Frédéric C. (CFDT). « *Personnellement, je trouvais le nombre inquiétant. Mais, c'est la même chose à chaque plan* » dit encore Claude K. (CGT). « *Même l'expert était de cet avis. Il pensait qu'un plan était jouable, mais qu'un deuxième plan ne marcherait pas* » explique Henri S. (CFTC). « *98 départs ! On s'est dit que cela allait être impossible. En milieu d'année, on avait vu presque personne se présenter.* (…) *On pensait qu'on ne les aurait jamais* », confirme encore Luc F. (FO).

[354] Source : usinenouvelle.com.

Comme précédemment, les organisations syndicales font à nouveau appel à un cabinet d'expertises. Cette fois-ci, la désignation du cabinet est plus indécise. La CFDT ainsi que la CFE-CGC veulent la continuité en réemployant le cabinet SYNDEX. A l'inverse, la CGT ainsi que la CFTC portent leur choix sur le cabinet SECAFI[355]. C'est finalement le vote de FO qui fait basculer la décision en faveur du recrutement de SECAFI. Les principaux protagonistes détaillent le déroulement de cette « bataille » syndicale, et notamment les mouvements faits par les uns et les autres – un peu à la manière de ceux que l'on peut exécuter sur un échiquier. Du côté de la CFDT, Frédéric C. commente : « *Rebelote !* (…) *On prend un cabinet d'experts. Par contre, le cabinet d'experts change*. (…) *La CGT et la CFTC ont souhaité changer, et ils voulaient mettre SECAFI à la place de SYNDEX...* (…) *Ils ont suivi leur ligne politique, parce qu'ils ont pris une « avoine » quand ils étaient majoritaires. On a mis SYNDEX, quand ils étaient majoritaires. Ils se sont faits rabrouer par leur union départementale. Et CFTC, quand ils peuvent, entre guillemets, nous court-circuiter sur un projet ou autre, ils le font – ce qu'on leur fera aussi si on le peut.* ». À la CGT, Claude K. se souvient : « *Des élus étaient absents le jour du vote. CFDT était pro-SYNDEX. Nous, on était plus favorable à SECAFI. Et le choix du cabinet d'expertises était un point à l'ordre du jour d'une réunion de CE.* (...) *C'était assez bizarre. Ils ont dû calculer le fait que ce n'était pas leur cabinet qui allait être pris. C'est choquant. On a enfin de compte réussi à faire imposer ce vote. SECAFI est passé.* »[356].

Le cabinet SECAFI conclura que, du fait de la crise économique et que la production du site a diminué de façon significative, « HG moteurs » se retrouve en sureffectif. « *Il est vrai qu'au lieu des 10 millions de turbos que l'on a produits en 2007, on a produit 5,4 millions de turbos cette année. La moitié ! Et là, on se pose la question s'il y a trop de sites en Europe. On a une capacité de 10 millions de turbos, on doit en fabriquer 5 millions, sur 4 sites ! C'est presque 2 sites de trop* » se rappelle Frédéric C. (CFDT). « *En 2009, Bucarest devait produire 2,6 millions de turbos. Et nous, la prévision était fixée à 1,7 millions. On a finalement terminé l'année en produisant 1 million et eux 2 millions. On a quand même ressenti la crise, on a produit moins que les prévisions* », concède Luc F. (FO).

---

[355] Cabinet dont on admet généralement qu'il est « pro-CGT ».
[356] Quant à Luc F. (FO) tenant une position d'arbitre, il explique : « *Nous, nous avons fait pencher la balance en faveur de SECAFI. On voulait que cela change, que le cabinet ne soit pas trop implanté, ne travaille pas trop avec le patron. C'est le patron qui paye SYNDEX. Ce n'est pas nous !* ».

Mais du point de vue des organisations syndicales, les arguments de SECAFI sont discutables. On traitera ce point précis au prochain chapitre. Malgré l'existence de zones d'ombre, les organisations syndicales choisissent à nouveau de participer à la mise en œuvre de ce second plan de départs volontaires : « *On repartait sur une base de volontariat, personne n'a voulu aller plus loin, aller devant la justice* », rapporte notamment Luc F. (FO). Le plan est plus ambitieux dans ses objectifs, malgré un contexte économique dégradé. La gestion de ce second plan de départs volontaires sera plus aisée du fait de l'expérience accrue des syndicalistes en la matière : « *Je dirais que le plan de 2009 est passé plus facilement que celui de 2007, même si tout le monde était sur ses gardes. Il faut dire qu'au premier plan, quand on nous amène un livre III et un livre IV sur la table, on se demande ce qu'est c'est, ce qu'on en fait* », avoue Henri S. (CFTC). « *Le plan a été mieux géré dans la durée. C'est une progression aussi. On est en progrès ! On va devenir des spécialistes dans la mise à la porte des personnes ! _ Spécialistes du licenciement* » ironisent Luc F. et Patrick H. (FO). L'effectif de l'usine qui ne produit en moyenne plus que 6 000 turbos par jour, tombe à 550 salariés.

3.2.2.3. Réorganisation du centre de recherches et développement (2009-2010)

Le 17 juillet 2009, alors même que les organisations syndicales achèvent la réalisation de la deuxième réorganisation de l'usine, il est décidé de procéder à une nouvelle restructuration de « HG moteurs », qui impactera cette fois le centre de recherches et développement [R&D] qui emploie 350 salariés. Cette troisième réorganisation de « HG moteurs » vise le départ « volontaire » de 73 salariés. De tous les entretiens, les propos de Frédéric C. (CFDT) méritent d'être cités car ils expriment le mieux la stupeur alors ressentie par l'ensemble des syndicalistes de « HG moteurs ». Il témoigne : « *On a appris qu'on avait une réunion de CE extraordinaire sur un plan de départs volontaires. Alors là, « Vlom ! ». Nous on se disait que tant que le centre de recherches vit, c'est moins dangereux pour l'avenir du site.* (…) *C'était un coup dur. Je pensais qu'il allait concerner une vingtaine de personnes mais pas autant !* (…) *Et le plan était fini, les 98 avaient été faits, on s'est dit « Cela va redémarrer ! ». À*

l'annonce du plan de R&D, on s'est dit « C'est la mort du site ! ». Même des élus ont décidé de partir. (…) *Beaucoup ont commencé à s'inquiéter.* »[357].

Par communiqué de presse, la direction de « HG moteurs » justifie la mise en œuvre de ce plan de départs volontaires à l'aide d'un argumentaire équivalent à celui légitimant les restructurations de l'usine. La procédure est même bien rôdée : en l'état de la conjoncture économique, le R&D se retrouve en sureffectif. Elle explique : « *Face à la baisse de l'activité mondiale et du chiffre d'affaires, on a une structure qui devient trop lourde.* »[358]. Comme cela est devenu une habitude, le comité d'entreprise sollicite les compétences d'un cabinet d'expertises. Cette fois, c'est le cabinet SYNDEX – de Paris – qui est jugé le plus compétent pour diagnostiquer la situation économique de « HG moteurs ». « *Chez R&D et chez le « groupe H » France, c'est SYNDEX qui est implanté. Ils ont donc la meilleure vision de tout ce qu'il se passe dans la boite, d'où la décision de prendre SYNDEX- Paris* », fait par exemple noter Luc F. (FO).

Comme cela avait déjà été le cas en 2007, le cabinet d'expertises conclut que la restructuration du « R&D » n'est pas viable économiquement. Du point de vue des organisations syndicales, ce nouveau plan de départs volontaires est une manière camouflée de transférer l'activité du site vosgien à l'étranger. Les syndicats acceptent une nouvelle fois de participer à sa mise en œuvre, cela même si la négociation, comme on le verra au chapitre suivant, sera plus « musclée ». Au final, 30 nouveaux salariés quitteront encore « HG moteurs » par le biais de cette ultime réorganisation. Pour clore cette section et comme on peut le lire dans la presse[359], à l'issue de la réorganisation du R&D, « HG moteurs » emploie un total de 750 salariés, et l'usine assure une production moyenne de 4 500 turbos par jour. En tout, 200 salariés auront quitté « HG moteurs » par le biais de l'un ou l'autre des plans de départs volontaires. Enfin, les organisations syndicales ont la garantie qu'aucune suppression de poste n'aura lieu durant les douze prochains mois.

---

357 Il s'agit d'une compilation de deux entretiens, dont la toute première partie a été recueillie quelques jours à peine après l'annonce officielle.

358 Source « *[« HG moteurs »] dans le rouge* », article paru dans L'est républicain du 18 juillet 2009.

359 Source : article « *Automobile : la prudence des sous-traitants* » publié dans le journal Vosges matin du 20 janvier 2011.

3.2.3. Les pratiques des syndicalistes de « HG moteurs » examinées à l'aune de la grille de lecture idéal-typique

3.2.3.1. Les CGT de l'entreprise[360]

➢ Absence du référentiel idéologique confédéral

Comme cela était déjà observable à « T-A remorques », les membres officiels et officieux de la CGT ont été bien incapables pendant les entretiens de me livrer leur impression sur le nouveau statut du travail salarié pour la simple raison qu'ils ne connaissent pas la revendication confédérale. Très concrètement, les questions que je leur posais et qui évoquaient ouvertement le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle n'ont provoqué aucune réaction significative, n'ont généré aucun commentaire de leur part. L'explication de ce résultat peut en partie provenir du caractère ou de la personnalité des témoins rencontrés. En effet, Claude K., DP accompagné d'un RSS du côté de la CGT, et Henri S. du côté de la CFTC se sont révélés des interlocuteurs visiblement moins à l'aise que d'autres syndicalistes pendant l'entretien[361]. Mais il serait maladroit d'invoquer cette unique caractéristique pour expliquer leur mutisme sur la revendication confédérale. Ils sont en effet des militants aguerris, socialisés dont on peut s'attendre à ce titre qu'ils s'intéressent aux orientations confédérales. Henri S. est délégué syndical, sans interruption depuis seize ans, tout en ayant la majorité du temps exercé ce mandat en adhérant à la CGT. Quant à Claude K., l'actuel dirigeant de la section syndicale de la CGT, il a occupé diverses fonctions syndicales pendant un peu plus d'une quinzaine d'années. Mais questionnés directement l'un et l'autre au sujet de la revendication confédérale, le premier

---

[360] En raison du caractère très particulier de la CFTC de l'entreprise, je m'intéresserai, dans cette sous partie, autant à la CGT qu'à la CFTC.

[361] Comparativement à d'autres témoignages, leurs réponses sont plus courtes et moins précises. Quant à ma propre intervention, elle nécessite un plus grand nombre de questions de relance. A une autre extrémité, Frédéric C., DS de la CFDT, a fait preuve d'une grande maitrise, presque professionnelle, un sentiment conforté par le fait qu'en deux entretiens, il s'est exécuté sans lassitude pendant plus de 3 heures 30 minutes.

offrait un silence comme toute réponse, et le second expliquait que l'urgence était de reconstruire son syndicat dans l'entreprise, assez mal en point il est vrai.

On note aussi qu'aucun d'eux n'a jamais exercé une activité syndicale en dehors de leur entreprise, en occupant par exemple un poste dans une union locale ou départementale, ou dans une fédération professionnelle. Ce constat laisse à penser qu'ils se concentrent avant tout sur la défense des intérêts des salariés de leur propre entreprise sans forcément calquer leur intervention sur les recommandations en la matière faites par la confédération. Dans ces conditions, on comprend pourquoi ils n'ont pas été sensibilisés à la revendication confédérale, ou que sans même maitriser les termes précis, ils sont incapables d'en résumer les principaux enjeux, puisque leur activité militante se concentre sur la représentation des salariés de leur entreprise. En l'absence de ce référentiel idéologique, il convient cependant de voir si les pratiques et le discours de ces derniers se rapprochent idéal-typiquement de la revendication confédérale.

- À quel modèle rapprocher les pratiques des cégétistes de « HG moteurs » ?

Des entretiens des syndicalistes interrogés ainsi que archives relatives aux différents plans de départs volontaires, repère-ton des dispositifs qui tendent à permettre le maintien de la qualification des salariés volontaires au départ de « HG moteurs » ? Et, si de tels dispositifs sont déployés, sont-ils légitimés et encouragés par les cégétistes de l'entreprise ?

À ces questions, on doit répondre par la négative. Dans les différents plans de départs volontaires de « HG moteurs », seule la revendication pour la mise en place d'un contrat de transition professionnelle pouvait être considérée comme une tentative de maintien de la qualification. Mais d'une part, le dispositif est resté à « HG moteurs » à l'état de revendication. Et, d'autre part, il a été revendiqué, comme on le verra plus loin, par la CFDT et non par la CGT ou la CFTC.

En fait, si les restructurations réalisées à « HG moteurs » ne sont pas précisément des plans de sauvegarde de l'emploi, elles en reprennent toutefois les modalités d'exécution ou le cadre légal de mise en œuvre. Pour le dire autrement, les accords de « *plan de départs basés sur le*

volontariat » copient la structure des accords standards de PSE. Le fait n'est pas fortuit. En effet, la direction de « HG moteurs » a pris note et s'est inspirée d'accords de ce type pour proposer aux élus du comité d'entreprise, dès la première restructuration de l'usine, en 2007, un projet d'accord, dont les bases seront d'ailleurs reprises dans les grandes lignes pour les deux restructurations suivantes. « *La direction avait travaillé à partir d'un document traitant de l'ensemble des plans sociaux qui a eu lieu dans les Vosges. Ils avaient regardé ce qu'avaient fait et proposé les grandes entreprises du département et s'étaient calqués sur ce qui avait été mis en place dans ces entreprises* » fait noter Frédéric C. (CFDT). Calqués sur les procédures classiques de mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, les plans de départs volontaires réalisés à « HG moteurs » dotent, entre autres, les salariés volontaires au départ de l'entreprise d'outils favorisant la réinsertion dans l'emploi. Ainsi, les dispositifs validés dans les différents plans de départs volontaires tendent davantage à maintenir l'employabilité des individus. Ce principe général se décline en quatre modalités différentes. Les salariés volontaires au départ de « HG moteurs » peuvent quitter l'entreprise par le biais des quatre « *parcours* » suivants :

« *Parcours A : Le salarié a déjà une promesse d'embauche ou souhaite trouver un nouvel emploi (que ce soit dans le bassin d'emploi ou hors du bassin d'emploi) : CDI ou CDD > 6 mois*

Parcours B : Le salarié souhaite créer ou reprendre une entreprise

Parcours C : Le salarié souhaite bénéficier d'une formation de reconversion

Parcours D : Le salarié présente un autre projet personnel ».[362]

En termes concrets, ces parcours mettent à disposition des salariés volontaires au départ des dispositifs tels que des congés de reclassement, des formations, des aides financières à la création d'entreprise ou à la mobilité géographique. Si l'on se range à une analyse de Frédéric Bruggeman, ces mesures s'avèrent peu originales. Ce dernier souligne en effet : « *On trouvera toujours, ou presque, dans un plan social des aides à la mobilité géographique, des allocations temporaires dégressives, une cellule de reclassement, des aides à la formation (courtes), etc.* »[363]. Ces dispositifs, conventionnels dans un accord de plan de sauvegarde de

---

[362] Source : Feuille de diffusion de procès verbal de réunion du comité d'entreprise extraordinaire [HG moteurs] du 22 juin 2007.

[363] Frédéric Bruggeman : « *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005, p.221.

l'emploi, se retrouvent pour la plupart dans les plans de départs volontaires de « HG moteurs ». Par rapport à mes propres questionnements, cela signifie que ces derniers mettent à disposition des salariés un ensemble d'outils dont on peut dire schématiquement qu'ils relèvent davantage de la sécurisation des parcours professionnels plus qu'ils ne s'inscrivent dans le nouveau statut du travail salarié. Les cégétistes de « HG moteurs », les membres de la CGT et de la CFDT, n'ont d'ailleurs pas véritablement remis en cause le déploiement de ces dispositifs. Étant membres des différentes instances chargées de la réalisation et du suivi des plans de départs volontaires, ils ont même participé à leur exécution. Se préoccupant du devenir des salariés volontaires au départ de l'entreprise, ils ont, comme tous les autres syndicalistes de « HG moteurs », cherché à les doter d'un minimum de moyens de réintégrer ultérieurement l'emploi. Claude K. (CGT) explique par exemple : « *On avait peur que les gens se pressent pour partir sans avoir bien bouclé leur dossier. Si c'est pour se retrouver rapidement sur le carreau, ce n'est pas utile. Le but pour nous, ce n'était pas de nous séparer de n'importe qui, n'importe comment. C'était au contraire de bien suivre les gens, d'être sûrs qu'ils aient bien quelque chose à la clef, un bon dossier, et qu'ils puissent bosser de nouveau après.* ».

Néanmoins, les revendications privilégiées par les cégétistes de « HG moteurs » portaient en premier lieu sur le montant des primes au départ de l'entreprise. Claude K. (CGT) indique sur le sujet : « *C'était principalement la prime de départ et la prime mensuelle, c'est-à-dire la prime par rapport à l'ancienneté. On a un peu gonflé la prime de départ et la prime d'ancienneté. Après, il y a aussi 3000 euros pour des cours de langue, des primes pour un déménagement, et d'autres détails de ce type.* ». Henri S. (CFTC) explique : « *Nous, nos revendications étaient déjà financières. Après, il fallait de la formation. On a essayé de travailler un peu partout, de gagner un peu partout. Au départ, il faut que cela coûte des ronds à la boîte pour faire partir des gens. C'est le premier point. Après, on essaie d'améliorer le budget formation, les primes de déplacement si la personne va travailler ailleurs, etc.* ».

L'attitude des membres de la CGT et de la CFDT de « HG moteurs » ainsi que de ceux membres des autres organisations syndicales entre donc une certaine norme. Selon Claude Didry et Luc Tissier, les revendications des syndicats, en pareille situation, tendent ainsi à se réduire à des enjeux financiers. Ils écrivent : « *Dans une conception courante entre réalités sociales et économiques, l'indemnisation du « dommage social » est la contrepartie d'une*

« nécessité économique » de réduire les effectifs. L'invocation d'un motif économique tend à faire du recours au licenciement la conséquence nécessaire d'une décision prise dans « l'intérêt de l'entreprise », c'est-à-dire une cause qui dépasse les intérêts particuliers de salariés. La consultation du comité d'entreprise se réduit, dans cette optique, à une négociation sur l'indemnisation du dommage que fait subir aux salariés la suppression d'emplois décidée par la direction. »[364]. S'ils font remarqué que la loi Aubry de 1993 faisait se déplacer les enjeux de la consultation des comités d'entreprises parce qu'elle « *introduisait l'obligation de faire une place aux reclassements dans les plans sociaux* »[365], on peut penser que, le plus souvent, les revendications des syndicats continuent de porter prioritairement sur la réparation du préjudice causé par le licenciement économique, par cette « *nécessité économique* ». Marc Lapotre va encore plus loin en écrivant que cette attitude courante est un « *réflexe* » des syndicats[366].

On peut encore faire remarquer que ce comportement typique des syndicats est principalement adopté parce que les préoccupations des salariés licenciés sont avant tout tournées sur les aspects financiers. Il est dès lors difficile pour les syndicats de ne pas formuler des revendications satisfaisant les préoccupations premières des salariés. L'analyse conjointe de Jean-Pierre Aubert et Rachel Beaujolin-Bellet va dans ce sens. Ils écrivent : « *Les salariés vont dans certains cas s'ancrer dans une posture de « demande de réparations » à l'égard de leur employeur sous la forme de « surenchère indemnitaire », ou de « demande de mise en retrait », sous la forme de cessations anticipées d'activité, parfois au détriment d'accompagnement dans le reclassement*. »[367]. La situation à « HG moteurs » ne déroge pas à la règle. Claude K. et un RSS de la CGT témoignent : « *C'était l'argent principalement. _ En gros, ceux qui voulaient partir le faisaient pour l'argent. Il n'y a pas beaucoup de personnes qui sont vraiment parties pour par exemple changer de métier. La base de leur intérêt, c'était l'argent. _ Ils ne pensent qu'à partir avec de l'argent, le reste ne les intéresse pas.* ».

---

364 Claude Didry, Luc Tessier : « *La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux* », Travail et emploi n°69, avril 96, p. 23.
365 I*bid*., p.23.
366 Marc Lapotre : « *Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi* », La revue de l'IRES, n°59, avril 2008, pp. 102-103.
367 Jean-Pierre Aubert, Rachel Beaujolin-Bellet : « *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation* », Travail et emploi, n°100, octobre 2004, pps.100-101.

On peut conclure que des pratiques des cégétistes de « HG moteurs » que, si elles ne se réfèrent pas explicitement à la sécurisation des parcours professionnels, y participent pourtant relativement et que surtout, elles ne visent jamais un maintien de la qualification des salariés volontaires au départ de « HG moteurs ». Elles se réduisent principalement à l'obtention de justes indemnités en réparation des licenciements économiques.

3.2.3.2. La CFDT de l'entreprise

- Absence du référentiel idéologique confédéral…

On note une nouvelle fois que la revendication confédérale, cette fois la sécurisation des parcours professionnels, reste une expression obscure pour les militants de la CFDT de « HG moteurs » qui ont été incapables de la définir, même approximativement, pendant les entretiens. Ce résultat est encore plutôt surprenant.

En effet, questionné à deux reprises, Frédéric C. (CFDT) répondait systématiquement que le terme « sécurisation des parcours professionnels » ne lui évoquait rien de significatif. La méconnaissance de la revendication confédérale est, dans son cas, très étonnante, dans la mesure où il est un militant chevronné. Il est militant – en l'occurrence délégué syndical – depuis seize années, et a entre autres été secrétaire du comité d'entreprise « HG moteurs ». Par ailleurs, il est aussi un militant que l'on peut qualifier de « socialisé », et lui-même se considère comme un militant « *politique* ». Son adhésion à la CFDT traduit une adhésion à des valeurs défendues par la centrale syndicale. Enfin, son activité syndicale est plurielle et n'est pas circonscrite à l'entreprise, puisqu'il est également le secrétaire général de l'union des métaux Lorraine de la CFDT, après d'ailleurs en avoir été le secrétaire adjoint et avant ça le trésorier. Dans ces conditions, il est étonnant qu'il n'ait pas du tout été sensibilisé au terme et aux enjeux de la revendication confédérale puisque d'une part il est très actif à la CFDT et que d'autre part il milite dans plusieurs cercles syndicaux qui sont autant d'occasions pour lui d'y être sensibilisé. Comme dans le cas de la CGT, on est en droit de penser que la diffusion

de la revendication confédérale de la CFDT, y compris donc au sein de ses militants les plus actifs, est loin d'être réalisée, que sa promotion est insuffisante.

- … mais des pratiques qui lui sont conformes

Comme cela a déjà été dit, la structure des plans de départs volontaires de « HG moteurs » parce qu'elle copie la forme des plans de sauvegarde de l'emploi concourt à mettre en pratique la sécurisation des parcours professionnel, par la mise à disposition aux salariés volontaires au départ de l'entreprise, d'outils d'aide au retour à l'emploi. Mais le syndicat CFDT de l'entreprise est-il sensible à cette orientation et l'a-t-il encouragée ?

Comme pour tous les syndicats de l'entreprise, la CFDT de « HG moteurs » a cherché à améliorer les indemnités de licenciements, du fait que celle-ci est la revendication première des salariés. Cependant la CFDT est, avec la CFE-CGC, l'organisation syndicale qui a le plus cherché à garantir aux salariés des outils dédiés au retour à l'emploi. Frédéric C. (CFDT) témoigne : « *Globalement, il y a le chèque, mais aussi des mesures à côté pour ceux qui retrouvent un emploi, pour celui qui créé une entreprise, celui qui est dans le plan de formation. Parce que le chèque, c'est bien, mais il faut aussi l'accompagner de mesures*. (…) *Eux* [parlant de la CFTC, la CGT et FO], *c'était un montant forfaitaire pour l'indemnisation, c'était « on veut tant ! ». Le congé de reclassement, etc., c'était « combien ? Avec combien peut partir le salarié ? ». Nous, c'est « Il n'y a pas que le chèque. Il y a des mesures à côté, sur le plan de formation, sur d'autres points.* (…) *Nous, nos revendications étaient déjà financières. Après, il fallait de la formation.* ».

Dans son discours, il est intéressant de noter que la double mission qu'il s'attribue, obtenir de justes indemnités de licenciements et aussi améliorer l'ensemble des dispositifs dédiés au reclassement, se heurte parfois aux revendications formulées par les salariés volontaires au départ qui recherchent à obtenir des indemnités de licenciement les plus élevées possibles. Ces derniers s'intéresseraient très peu à la mise en place de mesures visant le retour à l'emploi ou aux dispositifs de formation professionnelle. Au mieux ces revendications seraient accessoires, si bien que la CFDT de « HG moteurs » s'est autocontrainte à principalement satisfaire les revendications financières exprimées par les salariés. C'est la lecture que l'on

peut faire des propos de Frédéric C. (CFDT) : « *Nous, la CFDT, on est plutôt sur la reprise d'activité : aider les salariés à retrouver un emploi, avec une mesure financière évidemment.* (…) *Quand j'écoute les gens aujourd'hui, c'est « le chèque », « le chèque à la valise », « l'argent » ! Notre politique à nous, CFDT, c'est plus, d'abord retrouver une activité et on placera en deuxième les mesures financières.* (…) *Mais les gens, les salariés en général, ne sont pas sur cette idée. J'ai l'impression que les salariés s'intéressent au chèque et que le reste, ils n'en ont rien à faire. Ils verront après*. [Plus loin, il explique plus crûment pourquoi il doit nuancer sa position, adapter ses revendications pour les faire correspondre à celles exprimées par les salariés] *Si on ne parle que de prime, ça plaît aux gens. Si on parle aussi de reclassement, de retrouver un boulot, c'est « Occupe-toi de tes fesses, nous, on veut l'argent !». Les gens veulent ça. Nous on parle de formation, de réinsertion : « Qu'est-ce que tu nous fais ? On veut empocher »* ». L'analyse de Christian P. (CFE-CGC) qui partage donc le point de vue de la CFDT confirme les difficultés : « *Il ne faut pas rêver, ce qui motive les gens à partir, c'est l'argent. Si on leur dit « Tu as le choix entre une prime de 10 000 euros et une formation qui coûte 10 000 euros », je pense qu'ils préfèreront la prime !* ».

Si les membres de la CFDT de « HG moteurs » ne se réfèrent pas ouvertement à la sécurisation des parcours professionnels, on peut dire qu'ils tiennent un discours et adoptent des pratiques qui, du point de vue idéal-typique, encouragent le maintien de l'employabilité des salariés volontaires au départ de l'entreprise et, qu'à ce titre, ils participent donc à la mise en œuvre dans leur entreprise de la sécurisation des parcours professionnels. Ce constat ajouté au fait que l'on peut considérer Frédéric C. comme un militant socialisé de la CFDT nous amène à penser que la mauvaise diffusion de la revendication confédérale n'empêche pas sa mise en pratique parce que derrière des termes neufs, elle encourage, ré-encourage des pratiques et des principes portés de plus longue date par la centrale syndicale et auxquels adhèrent visiblement Frédéric C. Sa déclaration suivante illustre bien cette dernière remarque. Si le terme précis de « sécurisation des parcours professionnels » n'est pas évoqué, son discours valide bien un principe général de maintien de l'employabilité des individus en dehors ou entre deux emplois : « *Notre politique à nous, CFDT, c'est plus, d'abord retrouver une activité et on placera en deuxième les mesures financières.* (…) *Je pense que le syndicalisme doit tout faire pour que la personne retrouve un emploi.* ». Pour preuve, plusieurs des revendications portées par la CFDT de « HG moteurs » ont cherché à induire, dans les différents plans de départs volontaires, un plus grand nombre de mesures ou de

dispositifs visant à permettre le retour à l'emploi des salariés volontaires au départ de l'entreprise.

Dans une logique de discrimination positive, la CFDT de « HG moteurs » a encouragé l'embauche par d'autres entreprises de salariés handicapés, une catégorie de salariés qui a statistiquement plus de difficultés à retrouver un emploi. L'encouragement s'est fait sous la forme d'une prime financière supplémentaire attribuée aux entreprises pour rendre plus attractive l'embauche de tels personnels. De ce point de vue, l'initiative de la CFDT de « HG moteurs » colle parfaitement avec l'idéal-type du maintien de l'employabilité. Frédéric C. (CFDT) explique : « *On a demandé des mesures financières pour les COTOREP.* (…) *Ce sont les gens qui ont des problèmes comme les troubles musculo-squelettiques, etc. En cas de licenciement ou de départ volontaire, ils bénéficient de mesures spécifiques plus importantes. Ce sont une catégorie de salariés qui ont plus de mal à retrouver un emploi*. (…) *Si un salarié COTOREP est embauché, il y a des mesures financières pour le nouvel employeur.* ». Les entreprises qui embauchent des « *salariés présentant un handicap COTOREP* » bénéficient d'exonérations des charges patronales dans un délai de 9 mois maximum pour un plafond de 9 000 euros. D'ailleurs, on lit dans un des comptes rendus des réunions extraordinaires, au moment où les partenaires sociaux sont en pleine négociation des mesures sociales de la seconde restructuration de « HG moteurs », cette remarque de la CFDT : « *Le plus important est de reclasser les salariés COTOREP même s'ils ont une perte de salaire.* »[368]. Le retour à l'emploi est donc l'objectif premier.

La CFDT a également cherché à calquer le congé de reclassement personnalisé sur le contrat de transition professionnelle ou CTP. On peut rappeler que le CTP est un dispositif expérimenté depuis l'année 2006 et qu'il est considéré par la confédération syndicale comme une bonne pratique en matière de sécurisation des parcours professionnels (cf. chapitre 2). Il est d'ailleurs labellisé comme tel par l'union régionale Lorraine de la CFDT[369]. C'est à l'occasion de deuxième réorganisation de « HG moteurs » que la CFDT porte cette revendication. Le montant de l'indemnisation du congé de reclassement est fixé à 60% du revenu brut. Elle est équivalente à 80% dans le cadre du CTP. La CFDT qui souhaite que ce

---

[368] Au préalable, la CGT et la CFTC disent respectivement : « *C'est plus difficile pour eux de retrouver un emploi. _ Les salariés reconnus COTOREP ne retrouveront pas le même niveau de salaire* ». Compte rendu de la réunion extraordinaire du comité d'entreprise « HG moteurs » du 12 février 2009.

[369] Face à la crise agir pour ne pas subir, brochure de la CFDT-Lorraine, version au 20 avril 2009.

montant soit de 80%, « *comme dans le CTP* », se montre alors critique envers la direction de l'entreprise lui signalant que « *« HG moteurs » pourrait être précurseur sur des mesures au lieu de faire toujours comme les autres* »[370]. Elle ne parvient cependant pas à forcer la décision, en outre parce qu'elle ne bénéficie pas véritablement du soutien des autres syndicats de l'entreprise : « *On s'est battu pour améliorer le congé de reclassement. Alors, moi, j'étais parti pour faire plutôt un CTP. On avait demandé, nous la CFDT, de le mettre au même niveau que le CTP, que le congé de reclassement équivaut à 80% du brut, pendant 12 mois. On ne l'a pas obtenu, tout le monde ne connaissait pas très bien le CTP, alors c'est surtout nous la CFDT qui a avons fait un gros forcing pour le CTP. Les autres étaient un peu « C'est quoi le CTP ? ».* ».

Au final, on peut dire des pratiques et du discours de la CFDT de « HG moteurs » qu'ils concordent avec la sécurisation des parcours professionnels, en visant le maintien de l'employabilité des individus, cela même si la CFDT de l'entreprise ne se réfère pas ouvertement à la revendication confédérale. Le retour à l'emploi des salariés volontaires au départ de l'entreprise est véritablement l'objectif prioritaire de la CFDT de « HG moteurs » même si elle a du d'abord satisfaire les revendications financières exprimés par ces derniers.

---

[370] Compte rendu de la réunion extraordinaire du comité d'entreprise « HG moteurs » du 12 février 2009.

Conclusion de chapitre

L'exploitation de ces monographiques permet de tirer plusieurs éléments de conclusion. Premièrement, on note que la diffusion des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi, des termes, est défaillante. Dans les deux entreprises observées, les syndicalistes interrogés sont majoritairement des militants expérimentés, ayant déjà exercé un certain nombre de fonctions syndicales. Pourtant, aucun n'a été capable de véritablement m'expliquer ce qu'est réellement ou ce que vise approximativement « le nouveau statut du travail salarié » ou la « sécurisation des parcours professionnels ».

Dans le cas de la CGT, il est possible de partiellement expliquer cette absence de la diffusion de la revendication confédérale auprès des syndicats d'entreprises, à l'aune des difficultés actuelles et concrètes auxquelles ils sont confrontées. La CGT de « T-A remorques » est relativement déclinante et les liens que le syndicat entretient avec les autres structures syndicales locales de la CGT, structures elles-mêmes en perdition, se sont effrités. Quant à la CGT de « HG moteurs », elle a perdu sa légitimité. N'étant plus un syndicat représentatif dans l'entreprise, elle œuvre à sa propre reconstruction sans nécessairement chercher à maintenir des liens avec les syndicats extérieurs à l'entreprise. Dans les deux cas, ce sont autant d'espaces, de lieux d'échange et de rencontre avec les discours confédéraux qui sont perdus. Cet affaiblissement général des solidarités, des relais syndicaux nuit à la diffusion des revendications confédérales, si bien que les militants dans ces entreprises étaient dans l'incapacité de porter, pendant les négociations de la restructuration de leur entreprise, un principe général de maintien de la qualification.

En prolongeant cet argument, on peut aussi tirer la conclusion plus générale que les liens entre les militants d'entreprise et leur organisation syndicale d'appartenance tendent à devenir, justement faute de moyens suffisants, davantage des liens « *fonctionnels* »[371] sans véritable caractère idéologique. Hubert Landier et Daniel Labbé vont par exemple fortement dans cette direction quand ils écrivent : « *Penser que les militants sont aujourd'hui la courroie de*

---

[371] Christian Dufour, Adelheid Hege : « *Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations* ? », La revue de l'IRES n°59, avril 2008.

transmission de directives nationales est une idée désuète. En fait, il n'y a pas de rapport certain entre l'étiquette syndicale et la pratique des militants de terrain qui l'utilisent. Dans telle entreprise, la CGT adoptera une démarche positive dans une situation difficile tandis que la CFDT, opposée ou indifférentes au discours des instances confédérales, s'engagera dans une démarche d'opposition systématique à toute évolution. Le comportement des sections syndicales d'entreprises est aujourd'hui fonction des conditions locales, de l'histoire sociale de l'entreprise, de la personnalité des militants qui la composent. La grille de lecture du comportement d'une section syndicale en fonction de son appartenance à telle ou telle confédération a donc aujourd'hui cessé d'être réaliste. (…) *Il n'y a plus désormais de rapport mécanique entre l'étiquette syndicale et le comportement des militants dans l'entreprise. L'appartenance syndicale apporte un cadre légal dans lequel ils vont insérer leur propre sensibilité. Le schéma ancien qui répartissait les syndicalistes entre réformistes et révolutionnaires, réduisant le relations sociales à un affrontement ou à une collaboration entre l'employeur et les salariés au sein du champ clos de l'entreprise, est maintenant suranné* »[372].

Doit-on conclure que l'étiquette syndicale ne joue absolument plus ? Que les conditions et que le contexte de la négociation collective estompent parfois les affiliations syndicales, probablement. Qu'elles les annihilent, certainement pas. Et c'est bien un autre apport de cette enquête que de montrer que les pratiques intrinsèques des syndicalistes varient selon qu'ils sont membres de la CGT ou de la CFDT, même si elles ne se réfèrent pas aux discours confédéraux. Dans les deux entreprises étudiées, les pratiques, les revendications et/ou le discours des membres de la CGT convergent principalement vers l'obtention d'indemnités légitimes en contrepartie aux licenciements économiques ou aux départs « volontaires » de l'entreprise. En parallèle, l'unique syndicat de la CFDT étudié, tout en portant aussi cette première revendication, a encouragé plus fortement que les autres organisations syndicales le déploiement de dispositifs dédiés au retour à l'emploi. Objectivement, chaque « *étiquette syndicale* » affiche donc sa propre « *sensibilité* », vise des objectifs assez singuliers.

Enfin, et même devant cette absence du référentiel idéologique confédéral, on est frappé par la capacité, pour la revendication cédétiste, à être matérialisée dans le cadre des différents

---

[372] Hubert Landier, Daniel Labbé : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, Liaisons, 1998, pps.111-117.

plans de départs volontaires réalisés à « HG moteurs ». Cela signifie d'une part que pour que le nouveau statut du travail salarié puisse se traduire dans des négociations collectives d'entreprise, il faut la présence de militants sensibilisés à la revendication confédérale et qui s'investissent délibérément en vue de la matérialiser, tant sont rares les dispositifs existant, et notamment les dispositifs prévus au titre d'une restructuration d'entreprise, qui participent à un principe général de maintien de la qualification. Et d'autre part cela montre que les négociations collectives d'entreprise, y compris celles entourant la restructuration d'une entreprise, sont un terreau nettement plus favorable à la mise en œuvre de la sécurisation des parcours professionnels. Comme l'a montré Carole Tuschzirer[373], le législateur a transformé le cadre légal des restructurations dans une optique assez conforme aux enjeux posés par la sécurisation des parcours professionnels. De fait la mise en œuvre d'une restructuration passe, à défaut, par le déploiement de dispositifs convergeant vers un principe général de maintien de l'employabilité.

Reste à savoir si dans le cas où les syndicats de « T-A remorques » et de « HG moteurs » auraient cherché à concrétiser les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi, ces derniers auraient-ils eu les moyens d'y parvenir ? À quels écueils auraient-ils été confrontés ? Ce sera l'objet principal du prochain chapitre, que de chercher à savoir si, de manière plus globale, l'entreprise est un niveau adaptée à la concrétisation des revendications confédérales.

---

[373] Carole Tuschszirer : « *Le reclassement des salariés pour motif économique ; responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ?* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.

4. Les syndicats pris dans la tourmente d’un plan de sauvegarde de l’emploi

Introduction

Ce quatrième chapitre s'intéresse à nouveau aux entreprises « T-A remorques » et « HG moteurs », mais pose d'autres questionnements, fait se déplacer la focale d'analyse pour étudier plus finement, plus en profondeur, le déroulement même de ces négociations, dont seules les grandes lignes ont été esquissées précédemment.

Le terme précis de « négociation collective » bénéficie de plusieurs acceptions. À titre d'exemple, Antoine Bévort et Annette Jobert, expliquent : « *On peut, de manière très générale, la considérer comme un processus d'échanges plus ou moins formalisé entre les parties dont les positions et les intérêts divergent, visant à régler, provisoirement ou durablement, un problème par la voie pacifique.* »[374]. Ainsi, la négociation collective est un processus institutionnalisé qui vise à normer, à réguler les rapports entre les différents acteurs de l'entreprise en vue de pacifier leurs échanges par la conclusion d'accords collectifs. Comme le fait remarquer Karine Bouillier, on peut diviser l'ensemble des négociations collectives en deux grandes catégories puisque la négociation collective, comme elle l'écrit, « *se présente tantôt comme une obligation à la charge de l'employeur, soumise à de nombreuses règles de forme et de fond, tantôt comme une faculté laissée à la bonne volonté des partenaires sociaux, relativement dégagée des contraintes légales.* »[375]. On le devine, les négociations examinées dans ce chapitre appartiennent à la première des deux catégories citées. Sans que ces divers éléments de définition soient fondamentalement inexacts, ils minorent trop, à mon sens, l'aspect humain ou le caractère relativement singulier de toute négociation collective. En ce sens la définition faite par Bernard Dugué me parait plus pertinente. Certes, Dugué l'assimile au processus « *par lequel les partenaires sociaux définissent de façon concertée un ensemble de règles qui régiront le fond et la forme de leur rapport* »[376], mais il insiste également sur la relative originalité que revêt toujours chaque négociation collective. Selon lui, la majorité des analyses sociologiques tend à étudier des

---

[374] Antoine Bévort, Annette Jobert : Sociologie du travail : les relations professionnelles, Armand Colin, 2008, p.193.

[375] Karine Boullier (sous dir.) : Négocier les accords d'entreprise le guide des partenaires sociaux, Liaisons, 1996, p.7.

[376] Bernard Dugué : Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise, Octarès, 2005, p.7.

négociations « *désincarnées* », au sens où l'on se contenterait d'analyser la finalité d'un accord sans tenir réellement compte, ni du rôle des différents acteurs qu'il implique, ni du cheminement des évènements qui ont conduit à cet accord. D'une certaine façon, ces analyses perdent en richesse car, comme Dugué le souligne : « *la réalité quotidienne de milliers d'entreprises ne se laisse pas voir facilement, dans le mesure où la négociation y est peut-être plus « laborieuse ». Là, la négociation est faite d'actions, d'interactions multiples, de compromis implicites, de conflits, de « bricolages » pour adapter les règles de droit ou les accords de branches, de « rattrapages » pour pallier à la défaillance des acteurs, de roublardises ou de mensonges parfois* »[377]. Or, ce sont justement les compromis, les conflits, les bricolages, les tentatives, les erreurs aussi, que je souhaite traiter dans ce chapitre pour appréhender de manière plus fine, le processus par lequel et à l'issue duquel les partenaires sociaux sont arrivés à conclure un accord collectif.

Par définition, une restructuration d'entreprise fait s'opposer deux protagonistes principaux, les employeurs et les syndicats, aux intérêts complètement antagonistes. Schématiquement, les premiers veulent licencier du personnel, les seconds s'y opposent. Un conflit d'intérêts fort oppose fatalement les deux acteurs en présence. Mais, la négociation collective qui en découle se fait-elle toujours par le biais de luttes, par une voie conflictuelle ? Et quels sont les outils et les stratégies que mobilisent les syndicats pendant ce processus ? À quels écueils sont-ils confrontés ? Sont-ils systématiquement soutenus dans leur démarche par les salariés de l'entreprise ? Ce sont toutes ces questions auxquelles je souhaite répondre dans ce chapitre et qui, au-delà, permettront d'analyser la capacité plus générale d'action et d'autonomie des syndicats, lorsqu'ils font face à des restructurations ou à des réorganisations de leur entreprise pour, plus globalement, comprendre si l'entreprise est un niveau pertinent pour la mise en œuvre des revendications confédérales. Dans une première section, j'analyserai la nature des relations qui ont été tissées entre les différentes catégories d'acteurs impliquées dans la négociation des plans de sauvegarde de l'emploi et des plans de départs basés sur le volontariat. Dans une seconde section, je dresserai le bilan des apports des syndicats aux plans de sauvegarde de l'emploi. Dans une dernière, et en recourant à la sociologie des justifications, je chercherai à mettre à jour les difficultés sur lesquelles les syndicats ont buté.

---

[377] *Ibid*., p. 13.

4.1. Relations entre les différents acteurs impliqué dans le processus de la négociation collective

4.1.1. **Connivence ou désaccord entre organisations syndicales ?**

4.1.1.1. « T-A remorques » : atout et faiblesse d'une même situation

Dans le cas de « T-A remorques », l'analyse de la nature des interactions entre les différentes organisations syndicales de l'entreprise n'appelle pas d'observations particulières ou très significatives. Il faut dire que l'éventuelle compétition ou les frictions possibles entre les organisations sont limitées par le fait que seuls deux syndicats, forts en tout de sept individus, seront impliqués pendant toute la durée de la négociation du plan de sauvegarde de l'emploi. Et pour être plus précis, un unique membre du syndicat CFE-CGC constituait, avec ses homologues de la CGT, l'acteur syndical de l'entreprise. Mais, les deux forces inégales en présence ont-elles eu de fortes divergences d'opinion ?

On peut affirmer que l'étiquette syndicale n'a pas véritablement joué, les revendications des syndicats ont été portées sous une même bannière. Denis L., le secrétaire du CE (CGT) présente en ces termes son homologue de la CFE-CGC : « *C'est quelqu'un qui est un peu plus réservé parce qu'il a un poids dans le deuxième collège. Je dirais que sur l'ensemble des thèmes que nous avons posés, nous CGT, il nous a suivis, il n'a pas été contre* ». Jean-Luc B. (CFE-CGC) souligne que l'importance de l'évènement dépassait les classifications officielles : « *Généralement, on a les mêmes soucis. Le souci principal, je pense que c'est le devenir des gens, ce qu'ils vont devenir.* (…) *On avance de concert. Je ne pense pas qu'on ait vraiment des divergences d'opinions*. (…) *Dans un moment comme celui-ci, on n'a pas de raison à ce que les gens soient mis dans des petites boîtes, on a tous le même souci.* ». Aucun témoin rencontré pour cette enquête ne relate une mésentente significative entre les syndicats. On

peut donc dire des syndicats de « T-A remorques » qu'ils représentent une force d'opposition relativement modeste dans l'entreprise, plus faible en tout cas que par le passé, mais que cette même faiblesse se transforme aussi en un avantage au sens où il est plus facile pour le petit nombre de syndicalistes de « T-A remorques » d'aboutir à un consensus et de défendre une position commune face à la direction de l'entreprise.

.

4.1.1.2. « HG moteurs » : une entente malgré des désaccords

À « HG moteurs », les organisations syndicales qui sont plus nombreuses peuvent parfois se quereller. A titre d'aperçu, pendant les entretiens, la CFDT est souvent raillée par le reste des organisations syndicales, à l'exception de la CFE-CGC. La CFTC, elle, est souvent critiquée par d'autres syndicats pour un comportement considéré comme inapproprié pendant les négociations collectives. La CGT est moquée ou stigmatisée du fait qu'elle n'est plus officiellement un syndicat représentatif de l'entreprise. Et il est reproché à la CFE-CGC de s'impliquer excessivement dans la troisième restructuration de « HG moteurs », laquelle impacte son électorat direct, et à FO d'avoir une attitude globalement trop attentiste pendant les négociations. L'évolution fréquente de la hiérarchie entre les organisations et le fait que de nombreux représentants de salariés aient changé de syndicat, alimentent assurément ces querelles. Aussi ces dissensions, cependant toujours rapportées dans les entretiens à l'aide d'un propos mesuré, et qui existent en marge des négociations collectives, jouent-elles négativement sur l'action des syndicats de « HG moteurs » ?

Malgré ces différends, les organisations syndicales ont fait front ensemble pour défendre des revendications communes. Le propos de Henri S. (CFTC) va par exemple dans ce sens : « *Je dirais qu'il n'y a pas un syndicat qui peut dire aujourd'hui : « C'est grâce à moi ! ». Pour le dernier plan, j'ai dit aux élus qu'on devait tous se mettre ensemble pour mener une action commune. Chacun tire après plus de son côté.* ». Quelques altercations ont bien lieu entre différents syndicalistes. Ainsi plusieurs témoins interrogés m'expliqueront qu'à cause de ce qu'ils jugent être une forme d'amateurisme, plusieurs décisions prises par la CFTC pendant la première réorganisation de l'usine ont suscité l'incompréhension et la désapprobation des autres syndicats. L'attitude de la CFTC serait par la suite devenue plus conforme aux attentes

des autres syndicats de « HG moteurs ». À l'entame des négociations du premier plan de départs volontaires, les syndicats se demandent si le nombre suffisant de départs volontaires sera atteint. Or, les candidatures sont nombreuses, beaucoup plus nombreuses que prévu. C'est alors que la CFTC aurait encouragé la direction de « HG moteurs » à permettre à un plus grand nombre de salariés de quitter l'entreprise alors que, paradoxalement, elle avait été le seul syndicat à refuser de signer l'accord de méthode, « *par principe* » marquant ainsi son rejet du plan de départs volontaires. Ce revirement de position est peu apprécié par les autres organisations syndicales. Frédéric C. (CFDT) déclare notamment : « *En octobre, je me suis aperçu dans la commission de validation qu'on allait arriver au bout des 76 postes. J'ai alerté la direction dans mon rapport en disant « Attention, on arrive au bout, et pour nous CFDT, c'est stop ! Une fois que l'on atteint les 76, c'est fini ! ».* (…) *On était très strict sur le nombre, on ne voulait pas aller au-delà. C'est là que la CFTC a commencé à « faire un scandale » en disant que c'était inadmissible. Ils sont allés voir la direction en disant « Ce n'est pas normal, d'autres gens veulent partir. Il faut les laisser partir. S'il y en a 150, il faut laisser partir 150 salariés ! ». Alors, qu'au départ, ils étaient contre. On n'a pas compris la stratégie de la CFTC du début jusqu'à la fin. La CFTC a eu un peu une logique incohérente tout au long de l'année 2007.* (…) *On répondait que le chiffre était 76, point ! On n'est pas là pour laisser la porte ouverte à tout, autrement, on vire tout le monde !* ». Un jugement conforté par Christian P. (CFE-CGC) : « *J'ai au moins en tête le discours d'une organisation [qui] annonçait clairement que jamais elle ne trouverait assez de monde, et à la fin elle demandait de laisser partir tous ceux qui avaient un projet.* (…) *Ils sont allés dire à la direction : « C'est scandaleux ! Des gens ont des projets. Vous ne les laissez pas partir. ». En sachant qu'à la base, ils avaient annoncé qu'ils refusaient tout plan de départ ! Cela veut dire quelque part, qu'ils n'ont pas été très constants sur la distance !* »[378].

Une seconde mise en cause de la CFTC intervient pendant la phase de validation des candidatures individuelles au départ de l'entreprise. Ces dernières sont systématiquement examinées par une commission de validation constituée d'un représentant de chaque organisation syndicale (soit cinq membres), d'un représentant de la direction de l'entreprise (qui est par ailleurs le président de la commission) et de consultants experts d'une cellule de

---

[378] Sur le sujet, Henri S. (CFTC) commente : « *Vous avez donc accepté la négociation, mais vous avez refusé de signer l'accord de méthode ?_ Oui ! _ Pourquoi ? _ Parce qu'on ne signera jamais un accord de méthode. _ Par principe ? _ Oui ! Le dernier plan, qui est en cours, c'est passé en CE il y a quinze jours ou trois semaines, on ne le signera pas. On ne veut pas signer pour faire partir des gens. C'est mon principe*. ».

reclassement ayant un unique rôle consultatif[379]. Cette fonction de juge est appréciée de manière singulière par les différents syndicats. Ainsi la CFTC, la CGT et FO valident toutes les candidatures qui se présentent à elles pour être sûres d'obtenir suffisamment de volontaires. En parallèle, les syndicats CFDT et CFE-CGC estiment qu'il faut au contraire refuser les dossiers qui présentent trop peu de gages de réussite. À titre d'illustration, Christian P. (CFE-CGC) rapporte cet exemple : « *Je me rappelle d'une personne et du projet qu'elle présentait ! La « pauvre fille », c'est comme si je vous disais « Je me présente. Mon projet c'est de faire de la dentelle de Mirecourt. ». Voilà ! Elle n'avait pas du tout les arguments.* (…) *En 2007, les commissions de validation ont globalement joué leur rôle. La direction a joué son rôle. On a auditionné des gens qui se lançaient dans des opérations parfois un peu « foireuses », il faut le dire. Au bout du compte, on ne pouvait pas empêcher les gens de faire appel en commission paritaire de suivi.* (…) *Il y a eu quelques refus, quelques demandes d'approfondissement des dossiers qui ont pu permettre de laisser partir les gens dans de meilleures conditions. Je n'ai pas les chiffres.* ».

Les votes ne se font pas à bulletin secret. À l'issue du vote, des membres de la CFTC expliquent à des salariés dont le dossier de candidature a été rejeté quels ont été les membres de la commission qui ont émis un vote défavorable. Dans quelques cas, ces derniers s'en prennent ensuite plus ou moins violemment aux « responsables » des refus. « *Et, justement, en 2007, certains ne pouvaient pas partir parce que des personnes avaient voté contre le projet. Et des gens de la CFTC allaient les voir en leurs disant qui avait voté contre eux. Après, c'est donc devenu confidentiel. C'est le résultat d'un vote de cinq personnes, et pas celui des étiquettes syndicales* », signale Luc F. (FO). « *Par contre, on a eu un gros problème avec la CFTC. Quand on votait un projet, c'était un vote à main levée. Quand quelqu'un votait contre un départ, la CFTC allait voir la personne en disant « Ils ont voté contre toi. », et le lendemain, le salarié allait voir le représentant qui avait voté contre son projet.* (…) *On n'est pas là pour se battre avec les salariés ou se prendre des coups de poings etc. Ce que l'on préfère, c'est laisser partir un salarié qui a une chance de retrouver un emploi plutôt qu'un salarié qui va par la suite être chômeur. C'était notre position, au départ.* (…) *Je ne voulais pas non plus que la personne qui siège à la commission de validation se retrouve le lendemain avec un œil au beurre noir ou autre, parce qu'il avait pris une position qui pour lui*

---

[379]Source : Feuille de diffusion de procès verbal de réunion du comité d'entreprise extraordinaire [HG moteurs] du 22 juin 2007.

semblait être la meilleure vis-à-vis du salarié » surenchérit Frédéric C. (CFDT). Mais, en dehors de ces « échauffourées », les syndicalistes rencontrés s'accordent à dire que les syndicats ne se sont pas confrontés les uns aux autres pendant la négociation des différents plans de départs volontaires de « HG moteurs ».

4.1.2. **Entente ou conflit avec la direction d'entreprise ?**

4.1.2.1. « T-A remorques », l'entente cordiale

Dans l'ensemble, les relations entre les syndicats et la direction de « HG moteurs » ont été cordiales. « *Il n'y a pas eu grand-chose. Ça a été un plan social assez calme. Peu de monde. Et pas vraiment d'échappatoires* » fait remarquer laconiquement Jean-Luc B (CFE-CGC). « *On ne peut pas tellement dire qu'on se fâche avec la direction. S'il existait de grosses tensions, on n'arriverait à rien. Non, les discussions se sont toujours passées assez calmement.* (…) *Il n'y a pas eu de grosse crise. Et Michel [C.], est un genre de patron qui comprend qu'un plan social marque les salariés. Il en est conscient* », relève Denis L. (CGT).

Seuls deux événements font véritablement s'opposer les syndicats à la direction de l'entreprise. La non-reconduction d'un accord de modulation des horaires de travail est une première source de discorde. En 2008 en effet, les partenaires sociaux de « T-A remorques » concluent un accord collectif prévoyant une gestion plus souple du travail. Concrètement, il est prévu par l'accord, en cas d'une baisse d'activité de l'entreprise ou pendant une « *période basse* », de diminuer la durée de travail du personnel. À l'inverse, en cas d'une hausse d'activité ou pendant une « *période haute* », la durée du travail des salariés est augmentée. Le nombre total de journées travaillées sous ce régime modulatoire est limité. Enfin, comme le prévoit l'accord, le salaire des personnels est stabilisé qu'ils travaillent en période basse ou haute. L'accord collectif octroie donc une plus grande souplesse à l'entreprise pour parer à d'éventuels aléas de la conjoncture. De janvier à mars 2009, « T-A remorques » utilise l'accord de modulation à la baisse pour faire face à ce que l'on suppose n'être encore qu'une

crise économique passagère. Il devient par la suite caduc puisque l'entreprise recourt au chômage partiel. Dans les faits, les salariés de « T-A remorques » ont donc été rémunérés pour des heures de travail qu'ils n'ont pas, concrètement, effectuées. C'est dans ce contexte que le directeur de « T-A remorques » soumet aux élus du comité d'entreprise la proposition de reconduire l'accord de modulation des horaires pour l'exercice 2010-2011, en vue de faire rattraper les heures non travaillées en 2009-2010. En contrepartie, il s'engageait à accorder une modique augmentation générale des salaires. À la suite de cette proposition, les syndicats décident de dénoncer ni plus ni moins l'accord de modulation des horaires, ce qui équivaut à un rejet catégorique de l'offre du directeur de l'entreprise qui sera agacé par cette décision, se sentant en définitive perdant dans la transaction. Les représentants des deux camps commentent l'évènement sans d'ailleurs tenir des propos foncièrement différents :

Denis L. (CGT) : « [Parlant de l'accord de modulation] *Si on ne le dénonçait pas, le principe de reconduction faisait qu'il repartait pour un an. Les gens auraient dû rattraper les heures de la première année.* (…) *Ça s'équilibre d'une année sur l'autre.* (…) *Ils auraient été obligés de rattraper les heures. [le directeur de l'entreprise] aurait bien voulu que l'accord continue pour rattraper les heures. D'autant plus que par la suite la commande « citernes » arrivait. Elle était assez importante. Et en novembre et en décembre, il a été obligé de recourir aux heures supplémentaires. Il « s'est assis sur ces heures » !* ».

Michel C. (PDG) : « *J'avais dit aux représentants « On démarre un accord sur un an, et s'il le faut on le poursuivra. ». Il s'est avéré qu'à la fin de l'année, on n'a pas pu récupérer les heures et la CGT m'a dit « C'est trop tard, vous vous asseyez dessus ! ». J'ai donc perdu pratiquement 200 000 euros à vouloir maintenir les salaires sur l'année. Je n'aurais pas dû ! Aujourd'hui, cela me servira de leçon, à vouloir travailler à livre ouvert avec les syndicats, ça comporte des limites. Donc, aujourd'hui, chez « T-A remorques », c'est fini !* (…) *Moi, ma proposition, c'était de dire « On continue la modulation sur un an pour permettre à ceux qui ont des heures à rattraper de les rattraper, moyennant quoi je donne une augmentation générale à tout le monde. ».* (…) *Je ne sais plus combien j'avais proposé. 2 ou 3% je crois. En sachant qu'on devait avoir une inflation à 0,5%, une entreprise qui perd de l'argent, donc je ne pouvais pas faire plus ! Les syndicats n'en ont pas voulu, c'est leur choix.* ».

La seconde mésentente est relative à l'ordre des critères de licenciements. Selon Frédéric Bruggeman, en plus de la sélection du nombre précis de salariés à licencier, des contreparties

incitatives accordées au titre de ces mêmes licenciements, l'établissement de l'ordre des critères de licenciements est une autre phase essentielle que doit effectuer l'entreprise pour s'assurer de la faisabilité d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Il écrit : « *Dans une logique gestionnaire, ce qui est premier est donc l'organisation des départs. Deux outils principaux sont à disposition pour ce faire : l'ordre des licenciements, qui permet de sélectionner les sorties, et les mesures rendant possible la négociation des départs en organisant leur acceptabilité, en premier lieu les primes et les mesures d'âge.* »[380]. La définition de l'ordre des licenciements fait donc partie de l'outillage gestionnaire à disposition de l'entreprise pour mener à bien sa décision de licencier du personnel. Mais cela ne joue pas directement sur le nombre de licenciements. Pourtant, les élus du comité d'entreprise de « T-A remorques » s'opposeront à la définition de l'ordre des licenciements, telle qu'elle leur a été présentée aux tous débuts des négociations. Dans un des comptes-rendus des réunions extraordinaires du comité d'entreprise, on peut lire :

« *Mr Michel [C.] précise qu'il a repris les mêmes critères que lors du dernier plan social.*
Mr Denis [L.] émet juste une réserve sur le nombre de points pour le nombre d'enfants à charge, sur le document, il est mentionné 1 point pour 1 à 2 enfants à charge mais lors du dernier plan social, les Élus avaient souhaité 1 point par enfant à charge avec un plafond de 4 points + 1 point par enfant handicapé, Mr Michel [C.], n'y voit pas d'objection et accepte cette modification. (…) *Autre point litigieux : la valeur professionnelle, les Élus souhaiteraient ramener les compétences techniques à 4 points au lieu de 6. Mr Michel [C.] se montre plus réservé sur ce point car il pense que cela va à l'encontre du sens souhaité pour l'entreprise, les compétences et le savoir-faire sont essentiels pour la pérennité de l'entreprise.* »[381].

En définitive, la définition de l'ordre des licenciements fait émerger un profil de salariés qui sera tendanciellement davantage ciblé par le PSE que d'autres. Les syndicats veulent des modifications qui auraient pour effet de protéger davantage les salariés les moins qualifiés et/ou parents, c'est-à-dire de leur point de vue les salariés pour qui le chômage serait une situation plus difficile. Denis L., ainsi que Éric C. (CGT) se justifient de la manière suivante :

---

[380] Frédéric Bruggeman : « *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?* **»,** La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.
[381] Extrait du compte-rendu de la réunion extraordinaire du comité d'entreprise du 20 janvier 2009.

« *Nous, on a contesté certains points sur les critères de licenciement, on a essayé d'améliorer un peu la répartition des points, notamment pour des personnes handicapées, pour d'autres ayant des enfants à charge ou des enfants à charge handicapés. Ce sont ces types de points qu'on a réussi à améliorer un tout petit peu.* (…) *On a un peu augmenté les critères. On a mis un peu plus de points sur les critères sociaux. C'est comme cela qu'on a par exemple augmenté de 2 points les critères pour les personnes handicapées, et 1 point supplémentaire par enfant à charge jusqu'à concurrence de 4 enfants.* (…) *C'est-à-dire que celui qui a le plus de points doit être licencié en dernier. Le fait d'avoir des gosses ou des handicapés, ça peut donner des points supplémentaires.* (…) *L'inspection du travail a fait un constat de carence parce qu'ils jugeaient qu'ils devaient y avoir plus de valeur pour des points sociaux que plutôt des points de compétence, des points techniques. Donc, nous, on avait déjà amélioré les points techniques, mais il a fallu améliorer les points sociaux. Ce qui change un peu la donne par rapport aux licenciements.*
_ *Ceux qui vont avoir le plus de mal à retrouver du boulot seront…*
_ *Devraient être licenciés en dernier.*
_ *Il y a un peu moins de casse sociale.* ».

Cependant le directeur de « T-A remorques » s'oppose à la revendication des syndicats qui ne diminue pas l'ampleur ni ne remet pas en cause la marche en avant du plan de sauvegarde de l'emploi. Michel C. (PDG) argumente : « *Il y a eu deux choses. Licencier c'est se séparer d'un certain nombre de savoir-faire. Et à l'époque, on licenciait pour passer le creux de la vague, pour repartir après. Ce qui veut dire qu'il fallait enlever le minimum de savoir-faire. Et ce n'est pas pour autant que c'est ce critère qui apparaît, en termes de critères de choix des personnes qu'on va devoir licencier. Les critères, la loi est passée par là, donc, ils sont bien définis. Et, rajouter des critères, ce n'est pas évident. Au départ, j'en avais rajouté dans le sens de pouvoir garder les meilleurs.* ». On le voit, et pour paraphraser les propos de Bourguignon et Garaudel, le directeur de « T-A remorques » cherche à préserver le « *capital économique* » de l'entreprise en sauvegardant les salariés qu'il considère être les plus compétents. À l'inverse, les syndicats privilégient la protection du « *capital humain* », et

cherchent à maintenir le plus possible dans l'entreprise les salariés les moins qualifiés, ceux qui devraient par la suite, selon eux, retrouver plus difficilement un emploi[382].

Au final, c'est une nouvelle intervention de la DDTEFP qui arbitrera ce litige. L'institution soutiendra les élus du comité d'entreprise, comme le relate le directeur de « T-A remorques » lui-même : *« La direction du travail m'a dit : « Ce n'est pas ce qu'on veut et la CGT ne le voudra certainement pas ! Il faut licencier les gens qui sont le plus facile à réemployer à l'extérieur, donc il faut licencier en priorité les meilleurs. ». Ça, c'est la position de la direction du travail et des syndicats donc ça ne va pas dans le sens de la préservation des emplois et de la pérennité de l'entreprise. Ces critères, on ne les a pas mis. On n'a pratiquement gardé que les critères légaux.* (…) *Elle m'a dit clairement « On ne va pas vous accuser de ne pas avoir travaillé la formation de vos gars et leur ré-employabilité mais normalement, c'est les gens les mieux formés, c'est-à-dire ceux qui ont le plus de chances de retrouver un boulot que vous devriez mettre dehors. Ça ne va pas dans le sens de la pérennité pour ceux qui restent.* ».

Des modifications significatives sont donc apportées à l'ordre des critères de licenciements dans le but de protéger des salariés en raison d'attributs personnels (âge, statut familial, reconnaissance d'un handicap, etc.)[383]. C'est le 4 mars 2009 que l'ensemble des partenaires sociaux approuve à l'unanimité les livres III et IV du PSE lors d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise. Comme on peut le lire dans le compte-rendu de la réunion, le directeur

---

[382] Rémi Bourguignon, Pierre Garaudel : « *Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

[383] Du livre III du PSE de « T-A remorques », on s'aperçoit en effet que des critères familiaux offrent de précieux points repoussant d'autant plus la possibilité de compter parmi le lot de salariés licenciés dans le cadre du PSE :

« **_ Charges de famille :**
- 1 point par enfant à charge, avec un maximum de 4 points
- 1 point par enfant handicapé
- Majoration de 1 point pour les parents isolés (veuf(ve), divorcé(e), mère célibataire,…)

_ Ancienneté dans l'entreprise :
- Moins de 5 ans 0 point
- De 5 à 10 ans 1 point
- De 10 à 20 ans 2 points
- De 20 à 30 ans 3 points
- Plus de 30 ans 4 points

_ Handicapés ou salariés affectés de restrictions médicales : 2 points

_ Valeur professionnelle :
- Compétences techniques évaluées de 0,83 à 5 points

Polyvalence évaluée de 0,75 à 3 points »

de l'entreprise, Michel C., fait noter qu'il a « *systématiquement apporté les modifications souhaitées par les Élus du comité d'entreprise* ». En dehors donc de ces différends autour de la reconduction de l'accord de modulation et de la définition de l'ordre des critères de licenciements, aucune autre phase de la négociation du plan de sauvegarde de l'emploi n'est véritablement conflictuelle entre syndicats et employeur.

4.1.2.2. « HG moteurs », l'union sans la force

Durant les trois réorganisations de « HG moteurs », les échanges entre les syndicats et l'employeur sont restés, de l'avis des syndicats, toujours mesurés. En effet, aucun des témoins rencontrés ne faisait part, pendant l'entretien, d'une vive empoignade ou d'une sérieuse épreuve de force engagée entre syndicats et employeur. Des phases précises de la négociation les font parfois entrer en conflit. Leur origine, leur nombre et leur intensité varient selon le contexte et les objectifs propres assignés à chaque plan de départs volontaires.

En 2007, au moment du premier plan de départs volontaires, la négociation est très peu conflictuelle. Selon Frédéric C. (CFDT), cette caractéristique s'explique par les bonnes dispositions affichées par la direction de l'entreprise (et probablement aussi par l'inexpérience en la matière des syndicats) : « *La direction était ouverte à la négociation. Ce qui est complètement différent d'un cas où elle n'est pas du tout ouverte. Alors, savaient-ils que le livre IV n'était pas justifié ? Et, préféraient-ils alors la négociation plutôt que d'aller devant les tribunaux ? La direction est arrivée avec des montants nettement inférieurs à ce qu'ils ont été à l'arrivée. Mais, elle a accepté nos arguments. On avait donné des arguments pour augmenter les montants, pour trouver des emplois. On est arrivé avec des propositions beaucoup plus importantes que celles de la direction, naturellement. On est là, eux sont là, et on essaie de trouver la meilleure adéquation possible. Mais, la direction était vachement ouverte au dialogue.* ».

Au cours de la deuxième reprise, les protagonistes livrent un combat plus acharné. Visiblement, la direction de « HG moteurs » se montre plus ferme dans la négociation, campe plus farouchement sur certaines de ses décisions. Deux modifications du plan d'adaptation des

effectifs qu'elle a voulues ont pour effet de durcir les échanges entre les partenaires sociaux. Ainsi, l'ajout d'une clause restrictive au « parcours D » fait entrer en conflit direction et syndicats de l'entreprise. Pour rappel, les salariés volontaires au départ de l'entreprise peuvent insérer quatre modalités ou « parcours » distincts (cf. chapitre 3). Le parcours D, stipulant que « *le salarié présente un autre projet personnel* » est un dispositif vague permettant des départs de l'entreprise sous des formes non prévues par les trois premières possibilités établies. À la seconde restructuration de l'usine, il est donc ajouté cette clause déclarant que « *les salariés qui peuvent obtenir la liquidation de leur retraite à taux plein dans les 36 mois suivant l'ouverture du dispositif de volontariat ne pourront bénéficier du plan* ». Dès la réunion du comité d'entreprise du 15 janvier 2009, l'ensemble des élus du comité d'entreprise se montre hostile à cette modification. On peut lire dans le compte-rendu :

« CFE-CGC : *Dans ce cas, le parcours D n'a plus lieu d'exister.*
CFDT : *c'est une discrimination par rapport à l'âge. Il y a une catégorie de personnel où il peut y avoir des volontaires et la direction les bloque.*
CGT : *Cela pose un problème d'un point de vue de l'équité entre les salariés par rapport à ceux qui ont pu partir dans le plan précédent.* »

En outre, les syndicats interpellent la direction de l'entreprise sur le fait que la mesure limite le nombre de salariés pouvant potentiellement s'inscrire comme volontaires au départ alors que ce second plan nécessite un nombre plus élevé de partants, près d'une centaine. Face aux plaintes des organisations syndicales, la direction de « HG moteurs » ne fléchit pas, et argumente qu'elle agit en conformité avec la loi. Mais ces justifications laissent de marbre les syndicats qui enchérissent :

« [La direction de l'entreprise] : *Avec les mesures gouvernementales et les changements sur l'indemnisation chômage par rapport à l'âge, on ne peut pas envoyer les salariés de plus de 55 ans au chômage. Nous avons une responsabilité.*
CGT : *ce n'est pas une question de responsabilité mais de coût. Vous ne souhaitez pas donner les mesures.*
CFTC : *cela signifie que l'année prochaine 10 salariés de plus partiront, du fait de leur retraite.*
CFE-CGC : *cela pose plus de problèmes à la Direction si les salariés restent jusqu'à 65 ans.*
CFDT : *où est la compétitivité des gens de 70 ans dans une entreprise comme la nôtre ?* »

Pour débloquer la situation, la CFDT propose une solution de compromis en suggérant la mise en place d'un « parcours E » alternatif qui s'apparente à une forme de préretraite financée par l'employeur. L'alternative est rejetée par la direction de « HG moteurs ». Les syndicats échouent donc une première fois à transformer une décision prise unilatéralement par la direction de « HG moteurs », comme se le rappelle notamment Frédéric C. (CFDT) : « *Le parcours D a été supprimé.* (…) *Un salarié qui était à moins de 36 mois de sa retraite à taux plein ne pouvait pas bénéficier du départ.* (…) *Non ! En 2007, il n'y avait pas de clause. Le D n'était donc pas supprimé en 2009 mais il y avait une contrainte, la contrainte de ne pas être à moins de 36 mois de sa retraite. Alors nous, quand on avait appris la contrainte, nous avions proposé un parcours E.* (…) *L'idée, c'était de trouver une mesure qui permette à des salariés à moins de 36 mois, une mesure qui ne corresponde pas forcément au parcours D. On l'a fait, mais la direction l'a refusée.* ».

Un nouveau bras de fer s'initie du fait que la direction de l'entreprise instaure une « prime de départ rapide ». En 2007, l'indemnité de rupture, d'un montant fixe, est de 15 000 euros. En 2009, il est décidé d'abaisser son montant à hauteur de 10 000 euros, indemnité à laquelle s'ajoute une « *prime de départ rapide* » d'un montant de 5 000 euros si le salarié quitte « HG moteurs » avant le 30 septembre 2009 ou de 2 500 euros si le départ a lieu entre le 1er octobre et le 31 décembre. Les réactions des syndicats à cette modification sont une nouvelle fois intelligibles par le biais des comptes-rendus des réunions extraordinaires du comité d'entreprise :

« *CFTC : la prime forfaitaire doit être au moins égale à l'année dernière c'est-à-dire 15 000 euros en ajoutant la prime d'incitation au départ rapide.*
[la direction de l'entreprise] : la prime est la même pour un départ avant le 30/06/09, soit 15 000 euros au total.
CFE-CGC : si on veut réussir ce plan de volontariat, les mesures financières devront être plus incitatives.
CFTC : c'est le 2ème plan de volontariat en 2 ans, il faut trouver les moyens. (…)
CGT : pas favorable à la prime de rapidité. Les salariés ne doivent pas se précipiter au départ pour quelques euros de plus, il est préférable de prendre du temps pour construire son projet.(…)
FO : nous souhaitons faire part de notre demande :

- prime forfaitaire : 20 000 euros

- prime variable : 2 000 euros

- prime de création d'entreprise : 20 000 euros

Le marché du travail est difficile et nous pensons que pour inciter les gens à partir, il faut mettre les moyens. »[384]

On le voit, trois types d'arguments sont avancés par les syndicats pour révoquer la décision patronale. D'une part, des syndicats jugent que la deuxième restructuration de « HG moteurs » devrait offrir aux salariés volontaires des garanties et des avantages semblables, au minimum, à ceux octroyés précédemment. PSE. Henri S. (CFTC) est un des syndicalistes tenant ce propos : « *Une prime de rapidité. Au premier plan, on avait une prime fixe de 15 000 euros. Deuxième plan, c'était 10 000 euros, et si on partait avant le 31 décembre, il y avait 5 000 euros supplémentaires. On a presque régressé.* ». D'autre part, des syndicats estiment que, si la direction de « T-A remorques » veut effectivement instaurer une prime dégressive, les incitations financières doivent être plus importantes. Procédant à quelques calculs mentaux, Frédéric C. (CFDT) démontre par exemple qu'un départ précipité pour obtenir cette prime peut même être moins rentable pour l'individu que de quitter plus tardivement l'entreprise. Le regard plongé dans ses fichiers informatiques, il conclut : « *C'était une mesure de départ rapide qui représentait 5 000 euros de différence. Nous, on voulait qu'elle soit à 20 000 euros. Comme j'ai dit, il fallait partir avant le mois de juillet. On récupère les 5 000 en travaillant trois mois de plus !* (…) *Une entreprise avait fait ça, ils avaient dû faire une prime de 30 000 euros avant telle date, 20 000 avant telle date et 10 000 à une autre. Là, les gens se sont battus pour partir tout de suite. Il faut savoir ce que l'on veut ! On veut que les gens partent rapidement ou non ? Et, si on veut que les gens partent rapidement, il faut quelque chose qui puisse les y inciter. Si je reste six mois de plus, je cotise deux trimestres de plus pour ma retraite, pour le chômage. J'ai mon intéressement sur l'année qui augmente de six mois. A l'arrivée, je suis gagnant. Les mesures incitatives doivent être d'un montant minimal.* ». Enfin, de nombreux syndicats contestent l'intérêt même de mettre en place une prime de rapidité en argumentant qu'elle précipite le départ des salariés qui disposent d'autant moins de temps pour l'élaboration de leur projet professionnel. Ils craignent donc que des salariés quittent « HG moteurs » sans perspective professionnelle réaliste d'autant plus que les élus du comité d'entreprise membres de la commission de

---

[384] Compte rendu de la réunion du 10 février 2009.

validation entérinent à cette période toutes les candidatures, de peur de ne pas atteindre le nombre suffisant de volontaires au départ de l'entreprise, déjà potentiellement amoindri par la première salve de départs faite deux ans plus tôt. Plusieurs syndicats tiennent ce discours. On peut citer les propos de Luc F. (FO) et ceux de Claude K. accompagné d'un RSS (CGT) qui déclarent respectivement :

« *On n'était pas contre la prime. On était contre le fait de bousculer les gens, de tout faire pour s'en débarrasser, pour faire baisser la masse salariale. Par contre, on était pour le maintien d'une prime.* (…) *Je connais une personne qui – c'est fait – va partir au mois de mai 2011. Mais, pour nous, la prime de départ rapide ne sert à rien. On veut justement que les personnes s'en aillent une fois qu'elles ont eu le temps de construire un dossier constructif et qu'elles soient mieux armées pour quitter l'entreprise. On a vu et on continue à voir trop d'échecs. Il y a trop d'échecs. On retrouve des personnes à la rue, des gens qui se retrouvent à l'ANPE.* ».

« *On avait peur que les gens se pressent pour partir sans avoir bien bouclé leur dossier. Si c'est pour se retrouver rapidement sur le carreau, ce n'est pas utile.*
_ *Eux*[385]*, voulaient faire partir les gens avant le mois de juin, d'où la prime de départ. Mais nous voulions une prime globale et pas ça.*
_ *Le but pour nous, ce n'était pas de nous séparer de n'importe qui, n'importe comment. C'était au contraire de bien suivre les gens, d'être sûr qu'ils aient bien quelque chose à la clef, un bon dossier, et qu'ils puissent retravailler après.* ».

Une nouvelle fois et malgré les protestations des syndicats, la direction de « HG moteurs » ne cède pas. Les syndicats perdent ce second duel. Peut-être le mécontentement général a-t-il eu ses effets *a posteriori* ? La prime de départ rapide, dispositif absent en 2007 ne sera pas reconduit pour la réorganisation du « R&D ».

Enfin, le plan de départs volontaires affectant le R&D sera nettement plus conflictuel, comparativement aux précédentes expériences. Comme cela avait déjà été le cas en 2007, lors de la réorganisation de l'usine, le cabinet d'expertises sollicité par les syndicats démontre que les justifications économiques du plan de départs volontaires présentées par la direction de

---

385 Dans cet extrait, le RSS de la CGT est le premier de parole.

« HG moteurs » ne sont pas légitimes. En 2007, devant une même constatation, les syndicats avaient néanmoins décidé de collaborer à sa mise en œuvre. Dans le cas de la réorganisation du « R&D », sont concernés au total 51 postes au service « recherche » et 22 autres au service « achats et prototypes ». Les suppressions de postes se feront toujours sur la base du volontariat. Et hormis les rares salariés à qui il ne reste que trois années de travail à assurer pour avoir droit à une retraite à taux plein, tous les salariés de R&D peuvent se porter volontaires au départ et s'inscrire à l'un ou l'autre des quatre parcours. Bref, la mise en œuvre des suppressions d'emplois du R&D se calque sur la procédure adoptée pour les deux précédentes restructurations de l'usine. Cependant, pour les syndicats, l'organisation du travail au R&D n'est pas comparable à celle de l'usine, laquelle repose sur une organisation taylorienne du travail avec une parcellisation des tâches et le travail à la chaîne, et mobilise des salariés peu qualifiés et relativement interchangeables[386]. De l'avis des organisations syndicales, les suppressions d'emplois ne remettent pas fondamentalement en cause l'activité de l'usine, en dehors bien sûr de la faire diminuer. Parmi les témoignages allant dans cette direction, il est approprié de citer ceux de Frédéric C. (CFDT) et de Luc F. (FO) qui déclarent respectivement :

« *C'est-à-dire que les données sont totalement différentes. Un plan usine, l'an dernier, on produisait 10 millions de turbos en Europe, cette année on n'en fera plus que 7 millions ; « paf », « paf », « paf » ! C'est facile !* (…) *La production, c'est un peu différent, tout le monde sait travailler, tout le monde peut se faire remplacer.* ».

« *On voit mal, en fonction des postes touchés, comment on va tourner. Des postes vont être supprimés. Ils vont être répartis entre les différents autres salariés qui vont donc récupérer une charge de travail supplémentaire. Ici* [parlant de l'usine] *c'est différent, vous avez une*

---

[386] En illustrant la manière par laquelle l'organisation du travail est rationalisée à « HG moteurs » pour augmenter la rentabilité de la production, un RSS de la CGT dépeint le travail à la chaîne à son usine : « *Si tu veux, les machines étaient mises en ligne. Tu faisais donc la première partie d'un turbo, tu le donnais à ton voisin qui faisait la deuxième, etc. Cela a fonctionné comme cela pendant des années. Après, à une époque, ils ont décidé qu'on allait travailler par modules, module 1, 2, etc.* (...) *On travaillait en U. C'était exactement la même chose sauf que les machines n'étaient plus en ligne mais en U. Donc, tu faisais la même chose.* (…) *En adoptant les modules, ils ont augmenté les productions. Et là, ils ont eu l'idée de refaire une réorganisation, et ils décident de remettre les machines comme elles étaient auparavant, ils les remettent en ligne, et ils enlèvent un opérateur ! Ils prétextent que les machines sont plus modernes, sont plus ceci, etc. Là, où ils sont vicieux, c'est qu'ils sélectionnent avec soin l'opérateur. En exagérant, ils ne vont pas choisir un délégué. Ils choisissent un certain type de personnel et ils arrivent à prouver que la machine produit finalement plus que la ligne en U, alors que 5 à 6 ans plutôt, ils prouvaient que la ligne en U était plus rentable.* (...) *On était auparavant à 5 par lignes, ils sont maintenant 3. 3, et, il y a X années on était à 17 turbos par opérateur, on en est à 23 là !* ».

ligne d'une trentaine de personnes, vous enlevez une personne, une autre peut venir la remplacer. Elles savent faire le même métier. Pour d'autres métiers, tout le monde ne sait pas forcément faire le même travail. C'est pour cela qu'on se demande comment cela va se passer pour la suite. ».

Pour les syndicats, le fonctionnement du « R&D » repose davantage sur des personnels plus qualifiés et moins immédiatement remplaçables ou moins interchangeables[387]. Dans ces conditions, une restructuration de R&D n'est envisageable que si son nouveau mode de fonctionnement est clairement anticipé et que celui-ci soit établi sur des hypothèses réalistes. Pour les organisations syndicales, c'est une condition *sine qua non* à sa mise en œuvre. De nombreux syndicalistes tiennent ce discours. Frédéric C. (CFDT) explique par exemple : « *Eux se sont sûrement dits « Alors, on va faire une baisse de 20% des effectifs dans les différents sites ! ». Pour moi, ils se sont dits qu'ils allaient supprimer tant de personnes à ce site, tant à cet autre site, mais sans regarder si le fonctionnement continuerait à être assuré ou non à l'avenir. Ils ont fait mathématiquement moins 20%, moins 20%, moins 20%, etc., point !* (…) *Je prends un exemple. Dans un service de 10 ingénieurs, 4 devaient partir, mais n'importe lesquels, ils n'en voulaient plus que six. On leur demandait « Est-ce que c'est le poste qu'on supprime ? ». Ils nous répondaient « On verra en fonction des départs ! ». On marche à l'envers là !* (…) *Ils nous disaient «On supprime, et on avisera comment l'on travaillera demain. ». Ce n'est pas possible !* (…) *Si par exemple on doit faire passer les équipes de football de 11 joueurs à 7 parce que c'est l'évolution du jeu qui fait ça, il faut se demander combien il faut mettre d'attaquants, de défenseurs et de milieux de terrains. Alors que là c'est « Partez ! Après, on verra ! ». Et si tous les ingénieurs partaient, qu'est-ce que l'on fera ? On avait une personne à l'acoustique, un ingénieur à l'acoustique, on supprime l'acoustique ? Qui s'en occupera par la suite ?* ».

La direction de « HG moteurs » fait constamment la sourde oreille aux interrogations relatives au futur fonctionnement ultérieur du « R&D » soulevées par les organisations syndicales pendant les différents réunions extraordinaires du CE. N'obtenant ni réponses, ni garanties,

---

387 Ainsi Luc F. (FO) et Frédéric C. (CFDT) expliquent respectivement : « *Et dans le cas de R&D, ce sont beaucoup des ingénieurs qui viennent de Paris. On a eu beaucoup de mal à les faire venir ici, on a moins de mal à les faire partir.* » et « *On ne trouve pas aussi facilement sur le marché du travail un ingénieur-motoriste qu'un ouvrier de production. Il n'y en a pas sur le marché. Il faut donc se battre pour les garder, sinon c'est l'avenir du site qui est en jeu !* ».

ces dernières décident collectivement de quitter les négociations. Les négociations sont donc suspendues. Parmi les témoignages relatant l'évènement, il est opportun de citer ceux de Claude K. (CGT) et Frédéric C. (CFDT) qui déclarent respectivement :

« *[LE PSE] a été fait trop rapidement. En fait, on nous l'a annoncé en juillet. Les personnes devaient partir pour décembre. On avait seulement cinq mois pour le modifier, sur les mêmes bases. Trois mois plus tard, ils se sont rendus compte que le chiffre n'était pas bon. Il a été ramené à 59, je crois.* ».

« *Celui qui a été modifié, c'est le dernier, qui concerne R&D* (...) *Il a été descendu à 53, suite au blocage que l'on a fait, et malheureusement suite au suicide d'une personne. Comment dire ? On ne sait pas si c'est la conséquence de ce qu'il s'est passé ici, ou si c'était déjà plus ou moins prévu. Je n'en ai aucune idée. On est passé à 53 ici.* (…) *Le fait est que, même ces 53 départs, ce n'est pas viable au final. On voit très bien que l'on veut enlever des gens là où il reste énormément de travail. Quand ça a été lancé, la situation n'était pas du tout la même que celle qu'elle est aujourd'hui. On a depuis pris énormément de marchés.* (…) *Par rapport à aujourd'hui, ce qui est sûr, c'est que le plan est encore trop fort.* ». Le dernier entretien mentionne le suicide à son domicile d'un salarié de « HG moteurs » en parallèle à la négociation du plan de départs volontaires du R&D[388]. La négociation sera suspendue. Par la suite, la direction modifie le projet de restructuration et décide de ne supprimer « plus » que 53 postes de travail. Si cette modification va dans le sens des revendications des syndicats, ces derniers insisteront, pendant toute la négociation collective du plan de départs volontaires affectant le R&D, pour que des solutions viables viennent combler les départs des salariés. Frédéric C. (CFDT) insiste : « *On a souligné une chose : c'est qu'on veut que la commission de validation,* (…) *que la direction nous apporte un dossier complet présentant le salarié partant et le salarié remplaçant* (…) *par rapport aux gens qui restent.* (…) *On a demandé à ce que cela soit une obligation. [La demande] a été acceptée par l'ensemble des OS et a été acceptée par la direction. Donc, aujourd'hui, contrairement à l'usine où tout le monde peut plus ou moins se faire remplacer, on a imposé qu'il y ait un dossier clair et net, et que l'on vérifiera éventuellement sur le terrain afin de valider chaque départ. Dans le cas contraire,*

[388] Une cérémonie très solennelle est organisée au sein même du site à laquelle se rendent des dirigeants du « groupe H » France ainsi que quelques clients importants de l'entreprise. Pendant les entretiens, plusieurs syndicalistes affirment que cet évènement dramatique aura pesé fortement sur la décision de « HG moteurs » de suspendre la réorganisation de l'entreprise, et de la continuer avec des objectifs moins amitieux.

on votera contre. (…) *Pour la CFDT c'était très important, c'est une obligation que nous avons imposée. C'est la seule chose, pour R&D, que je suis fier d'avoir réussi à imposer*. ».

4.1.3. **Les salariés au diapason des organisations syndicales ?**

4.1.3.1. « T-A remorques » : Absence de réactions significatives de la part des salaries

S'agissant de « T-A remorques », il convient de rapporter une remarque déjà citée de Jean-Luc B. (CFE-CGC) : « *Il n'y a pas eu grand-chose. Ça a été un plan social assez calme. Peu de monde. Et pas vraiment d'échappatoires.* ». Évoquant le ressenti général des salariés, Éric C. (CGT) constate : « *Là, c'est un ras-le-bol du côté des ouvriers. Licenciements, baisses de salaires parce qu'il n'y a pas eu d'augmentation depuis sept ans, chômage partiel, modulation, encore des licenciements, alors qu'on ne réembauche toujours que des cadres, ils se disent, voilà ce qu'ils se disent : « Que cela ferme et qu'on n'en parle plus !* ».

Peu d'autres passages des entretiens ou d'extraits des archives de la négociation du plan de sauvegarde de l'emploi négocié à « T-A remorques » font référence à l'attitude et à l'opinion des salariés pourtant directement concernés par l'évènement. On peut en conclure, surtout si on se remémore la longue liste des restructurations, dépôts de bilans, plans sociaux qu'a déjà subie l'entreprise que leur répétition, leur accumulation, leur régularité ont contribué à ce que les salariés de l'entreprise adoptent un certain fatalisme, ou se montrent résignés sur l'issue de la négociation collective et qu'ils se manifestent peu pendant le PSE.

Mais ce point de conclusion peut difficilement dépasser le stade de la supposition ou de la déduction. Étant donné que les entretiens menés se sont appuyés sur une grille de lecture permettant l'analyse de l'articulation des revendications syndicales d'entreprise avec les orientations idéologiques des centrales syndicales, les interactions des salariés avec les représentants syndicaux ont principalement été appréhendées à partir du discours de ces

représentants. Néanmoins, les rares mentions des syndicalistes de « TA remorques » du comportement et de l'opinion des salariés semblent montrer que ces derniers ne remettent pas massivement en cause l'action des syndicats. Les syndicalistes rencontrés concèdent cependant qu'une fraction, minoritaire, des salariés les prend parfois à parti pour leur signifier que leur attitude est trop passive ou trop attentiste. Denis. L., Guislain. B., et Éric C. (CGT) rapportent par exemple et à tour de rôle :

« *On va dire qu'il y a deux ou trois personnes, sur les 130 que nous sommes, qui sont un peu critiques, ce qu'on peut comprendre. Mais ce sont des critiques qui ne sont pas vraiment fondées, justifiées. Ils ne connaissent pas du tout le problème. Celui qui a une meilleure connaissance de la situation, et qui nous pose quelques questions – j'essaie toujours de lui répondre de la façon la plus franche possible – nous comprend en général assez bien. Et, il existe toujours des cas un peu exceptionnels qui ne comprendront jamais rien !* (…)

_ *C'est comme si c'était nous qui étions responsables du PSE !*

_ *Et, il y a surtout une lassitude collective, parce que cela fait quand même presque 10 ans que cela dure.* »

4.1.3.2. « HG moteurs » : deux remises en cause distinctes des syndicats

À « HG moteurs », les relations entre les syndicats et les salariés sont plus facilement objectivables. De façon générale, les syndicats estiment que la plupart du temps, et pendant la négociation des trois plans de départs volontaires, ils bénéficient de l'approbation des salariés. Cependant, les salariés critiqueront l'action des syndicats au moins pour deux raisons principales. Il est notable que chacune de ces critiques est formulée par un type précis de salariés.

Une première catégorie de salariés qui critique ouvertement les syndicats est composée d'individus particulièrement sensibles à leur action et à leur intervention puisqu'elle comprend principalement les salariés volontaires au départ de l'entreprise. J'ai dit au chapitre précédent que les analyses sociologiques qui investissent la thématique des restructurations d'entreprises concluent, le plus souvent, que les salariés licenciés pour motif économique – les victimes des restructurations – demandent de manière classique des compensations à ces

licenciements. Il s'agit de compenser, et même, de faire payer la décision prise par l'employeur ou la direction de l'entreprise. Aubert et Beaujolin-Bellet concluent notamment que les contreparties revendiquées sont généralement de deux ordres : « *Dans cette incompréhension qui peut prendre la forme d'un sentiment de trahison et de dévalorisation, les salariés vont dans certains cas s'ancrer* dans une posture de « demande de réparations » *à l'égard de leur employeur sous la forme de « surenchère indemnitaire » ou de « demande de mise en retrait », sous la forme de cessations anticipées d'activité, parfois au détriment d'accompagnement dans le reclassement.* »[389].

Si l'on se réfère à l'analyse de Danièle Linhart qui aborde les cas extrêmes que représentent les fermetures d'entreprise ou d'usine, on peut extrapoler que ces revendications visent à compenser les sentiments de perte de soi, d'incertitude de l'avenir ressentis par les salariés confrontés au choc de la fin brutale du « *monde d'hier* » qui jusqu'alors régulait toute les dimensions de leur vie personnelle et façonnait, construisait les caractères de leur personnalité[390]. Or, dans les plans de départs volontaires réalisés à « HG moteurs », les salariés volontaires au départ de l'entreprise cherchent à bénéficier de compensations financières, de la même façon que les salariés licenciés dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi revendiquent des indemnités de licenciements élevées. Cependant, le fait qu'à « HG moteurs » on ne se trouve pas face à des PSE, mais à des plans de départs volontaires, et même à des plans de départs volontaires « *autonomes* »[391], est générateur de tensions entre les syndicats et cette première catégorie de salariés. Ces derniers peuvent rejeter l'intervention des syndicats comme le signalent par exemple Bourguignon et Garaudel : « *Dans un tel contexte, des pressions sont susceptibles de s'exercer sur les acteurs sociaux pour étendre le champ des salariés concernés et pour limiter toute forme d'encadrement bridant les aspirations individuelles.* »[392].

Les brides syndicales dont il est question dans la citation, et qui sont observables à « HG moteurs », sont paradoxales, car elles résultent d'intentions louables. Mais syndicats et

---

[389] Jean-Pierre Aubert, Rachel Beaujolin-Bellet : « *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation* », Travail et Emploi, n° 100, Octobre 2004, pps.100-101.

[390] Danièle Linhart : « *D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise* », La revue de l'IRES, n°47, janvier 2005, numéro spécial « Restructuration, nouveaux enjeux ».

[391] Rémi Bourguignon, Pierre Garaudel : « *Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser* », La revue de l'IRES, n°72, janvier 2012, numéro spécial « modes de gestion des restructurations ».

[392] *Ibid*., p.109.

salariés peuvent ainsi avoir une perception et des attentes divergentes de la négociation du plan de départs volontaires. Ce sont ces différences qui, le cas échéant, perturbent les relations entre ces deux acteurs. Bourguignon et Garaudel détaillent les mécanismes à l'œuvre : « *Du côté des représentants du personnel, la promotion du volontariat s'appuie sur le constat d'attentes différentes des salariés vis-à-vis de la protection de leur emploi, certains voyant la restructuration comme l'opportunité de mettre en œuvre des projets professionnels ou de fuir leur entreprise en profitant de l'accompagnement prévu dans le PSE*. (…) *D'un autre côté, le risque existe pour les salariés de se laisser illusionner par cette incitation au départ. La préférence pour le court terme peut les amener à surestimer le bénéfice des indemnités de départ et à sous-estimer les difficultés de reclassement. Par ailleurs, des salariés peuvent se porter volontaires sur la base de motivations indépendantes de leur probabilité de reclassement, notamment le mal-être au travail.* »[393].

Les mêmes problématiques se retrouvent dans la réalisation des plans de départs basés sur le volontariat de « HG moteurs ». Claude K. (CGT) commente : « *C'est compliqué. Si on voulait se battre – organisations syndicales – contre les postes qu'on perd, on se faisait un peu engueuler par les personnes qui veulent partir. On est un peu en porte à faux.* ». Frédéric C. (CFDT) fait noter : « O*n ne pouvait pas vraiment s'y opposer, c'était assez compliqué*. *Le seul souci que nous avions, c'était qu'on était contre le fait de laisser partir certains salariés et que les salariés de base nous disaient, notamment à toi Patrick, « S'il a envie de partir, laissez-le partir ! ». Même s'il n'avait pas de boulot derrière*. *Tout le monde acceptait que des gens partent sans rien à côté.* ». Ainsi, la solution qui peut paraitre la meilleure pour les salariés du point de vue des syndicats peut justement les mettre en porte-à-faux avec les salariés.

Une seconde critique adressée aux syndicats par les salariés est cette fois majoritairement faite par les « *restants* », c'est-à-dire les salariés qui souhaitent rester dans l'entreprise à l'issue de d'une restructuration. L'intérêt des chercheurs pour les « *restants* », ces salariés qui réussissent à échapper aux licenciements collectifs lors d'une restructuration d'entreprise, est plus marqué en gestion qu'en sociologie. Et, jusqu'au début des années 1980 et le travail pionnier du psychologue Olivier Servais, les études consacrées aux impacts des restructurations d'entreprise sur les individus se sont concentrées exclusivement sur les

---

[393] *Ibid*., p.99.

salariés licenciés. Or, Servais va montrer que les autres, les « *rescapés* » ou les « *survivants* » des suppressions d'emplois, sont victimes de troubles psychologiques et émotionnels divers. Les restants peuvent par exemple mal vivre le départ d'un collègue de travail, développer un sentiment de culpabilité à l'égard des partants, etc. C'est la mise à jour du « *syndrome du survivant* » et de ses effets négatifs multidimensionnels. À la suite de cette recherche, les analyses s'intéressant aux restants vont devenir de plus en plus importantes, sans que le sujet soit aujourd'hui épuisé. En outre, des dimensions collectives tendent à être introduites pour enrichir le concept, notamment le rôle que peuvent avoir les syndicats dans l'apaisement des craintes des salariés. Ce dernier aspect reste toutefois encore peu étudié. Mais, par exemple, des recherches tendent à démontrer que l'insécurité ressentie par les salariés au moment d'une restructuration est moindre quand des organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise[394]. Dans le cas de la réorganisation de l'entreprise « HG moteurs », on peut observer que les incertitudes et l'insécurité ressenties par les salariés voulant compter parmi les futurs restants les poussent à faire pression sur les organisations syndicales afin qu'elles accélèrent la finalisation du processus de restructuration tout en se montrant indifférents au sort des salariés partants. Ces pressions bousculent les syndicats, et notamment leur positionnement, qui recherchent concomitamment à obtenir suffisamment de volontaires au départ tout en retardant le départ de l'entreprise des salariés dont le retour à l'emploi paraît particulièrement incertain. Cette autre source de tensions entre syndicats et salariés est particulièrement visible au moment du premier plan de départs volontaires, lorsque des syndicats ont rejeté quelques candidatures en commission de validation. Plusieurs témoignages évoquent ces difficultés.

Patrick R. (CFDT) rapporte : « *Les gens se demandaient ce qui allait se passer si on n'arrivait pas à ce nombre de 76 et avaient peur que sans ça, on allait trancher dans le vif ! Effectivement, tout s'est précipité par la suite si bien qu'on pouvait plus facilement mettre des clauses pour empêcher certains salariés de partir dans le cadre du plan.* ».

Claude K. secondé d'un RSS de son syndicat explique : « *Ce qui nous a surpris c'est le déroulement. Personne ne pensait qu'il y aurait tant de volontaires et que les départs seraient validés aussi rapidement.* (…) *Dans le cas contraire, on attaquait un PSE « dur » ! Même les*

---

[394] Rémi Bourguignon, Christophe Cornolti, Claude Fabre et Delphine De Saint-Julien : « *25 ans de travaux consacrés aux restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables* », *in* Rachel Beaujolin-Bellet, Géraldine Schmidt (coord.) : Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action, 2008.

livres III et IV actuels, ce qui y est rédigé, je trouve que ce n'est absolument pas justifié. Mais c'est délicat, ça reste un plan de départs volontaires. Mais je pense qu'il y a moyen de contrer les livres III et IV sur certains points.

_ *Après, c'est un autre combat si tu empêches les gars de partir. Il faut ensuite se battre contre un PSE.* ».

Continuant le témoignage précédent, Frédéric C. (CFDT) rend mieux compte de l'angoisse des salariés voulant rester au sein de l'entreprise qui ont fait pression sur les syndicats pour accélérer la finalisation du processus : « *Par contre, on a vécu plus de tensions par rapport aux gens qui ne voulaient pas partir, mais qui étaient pressés d'arriver aux 76. Parce que dans leur esprit, tant qu'on n'était pas arrivé aux 76, ils pouvaient encore être concernés. Si on n'arrivait pas aux 76, ils craignaient qu'on allait « taper » plus durement sur les restants. Donc, quand nous mettions une réserve ou quand nous votions contre un projet, on se faisait agresser : « Pourquoi vous ne le laissez pas partir ? Qu'est-ce que vous en avez à faire ? Ce n'est pas votre problème. Si demain, il se retrouve à la rue, c'est son problème, c'est son choix personnel. Plus vite certains partiront, plus vite on sera tranquille ! »*. (…) *Ce n'est pas évident à gérer. Les difficultés avec les salariés n'étaient pas tellement des questions financières. C'était « vite, il faut qu'ils partent ! » puis « mais pourquoi vous avez laissé partir des retraités ? » à la fin. Et à mi-octobre, on avait fini de faire partir 76 personnes.* ».

4.2. Les syndicats pris en tenaille des restructurations

Dans cette section, il sera question de traiter un aspect manifeste des négociations collectives qui est évoqué en filigrane depuis le précédent chapitre. De ces enquêtes, il est en effet remarquable que les organisations syndicales se révèlent être des interlocuteurs responsables, relativement timorés. On est ainsi loin de l'imagerie guerrière ou violente de la négociation collective qu'aiment à véhiculer les médias. En effet, ces derniers sont friands des mouvements sociaux s'installant dans la durée, piétinant même, ou des cas de figure les plus rocambolesques, des issues les plus révoltantes, en un mot du « spectaculaire ». Non, dans ces

entreprises, il n’a point été question de séquestrer *manu militari* l’employeur ou des membres des ressources humaines pour faire entendre les revendications. Aucun mouvement social, aucune grève n’a même été mis en œuvre pour faire pression sur la direction de l’entreprise et la dissuader de licencier du personnel. Non, les négociations collectives présentées dans ce chapitre sont aux antipodes des expériences de restructurations surmédiatisées, relativement brutales, acharnées, dont un exemple parmi les plus tristement célèbres, en Lorraine, sont les négociations se déroulant aux aciéries ARCELOR MITTAL, dont le spectateur peut suivre la chronique interminable, les rebondissements, depuis maintenant plusieurs années. Se pose alors la question de savoir si les cas étudiés dans ce chapitre font figure d’exceptions. Et à cette fin, il convient d’analyser les motivations, les justifications des syndicalistes pour réussir à rendre intelligibles leurs actions. Mais, avant de répondre à ces interrogations, il est nécessaire de dresser la liste exhaustive des modifications que les organisations syndicales ont apportées aux plans de sauvegarde de l’emploi, sans quoi la pleine et entière compréhension de leurs agissements en serait biaisée.

4.2.1. **Modifications apportées par les syndicats aux PSE de leur entreprise**

4.2.1.1. « T-A remorques » : des gains minimes mais difficiles à obtenir

Pour rappel, les syndicats de « T-A remorques » ont fait diminuer le nombre de licenciements, fait annuler l’accord de modulation des horaires, et ont modifié l’ordre des critères de licenciements. À ces interventions déjà citées s’ajoutent encore les quelques modifications suivantes. Concrètement, la durée et le montant alloué à quelques dispositifs ont été légèrement revalorisés. Questionnés sur le sujet, les élus cégétistes de l’entreprise dressent le bilan suivant de leur intervention :

« Guislain B. : *Sur les budgets formation.*

Denis L. : *Les budgets formation…*

Eric C. : *De 2 200 c'est passé à 2 500 par personne.*

Guislain B. : *C'est peu.*

Eric C. : *Ce n'est pas énorme, le budget formation a peu augmenté.*

(…) Guislain B. : *Les mutations.*

Eric C. : *Je crois que c'est 4 000 euros pour créer son entreprise, voire peut-être plus.* ».

De même, les syndicats arrivent à faire en sorte que les salariés licenciés dans le cadre du PSE soient pris en charge pendant douze mois par une cellule de reclassement alors que la durée initiale de la prise en charge était initialement fixée à huit mois. Il est aussi décidé que le calcul du treizième mois dont bénéficie l'ensemble des salariés de l'entreprise ne soit pas impacté par les nombreuses périodes de chômage partiel. En effet, on procède au chômage partiel dans l'entreprise depuis la fin de l'année 2008. Il n'impacte pas tous les ateliers de l'usine ou aussi intensément. Mais les syndicats demandent à l'employeur que les périodes travaillées en chômage partiel ne soient pas prises en compte dans le calcul de ce treizième mois pour ne pas pénaliser des salaires déjà diminués. Des différents témoignages, il ressort que la revendication n'a pas fait débat.

Jean-Luc B. (CFE-CGC) commente en effet : « *Récemment, ce qu'on a obtenu, c'est qu'il n'y ait pas d'impact sur le treizième mois des gens parce qu'on approche aussi de la fin de l'année. On est une société qui est basée sur un système de 12 mois + 1. Le treizième mois est calculé sur septembre, octobre, novembre, sur les trois derniers mois de l'année excepté celui de décembre. Le fait d'avoir été au chômage partiel prive les gens d'une certaine somme pour leur treizième mois. En CE, on a réussi à faire que les gens ne soient pas pénalisés par le chômage partiel.* ». Denis L. (CGT) précise : « *C'était une revendication portée au niveau du CE parce que logiquement le troisième mois est basé sur les 3 derniers mois. Donc, une personne qui se trouve au chômage partiel va se faire doublement léser parce qu'elle touche moins que son salaire normal pendant le chômage partiel, et en plus le calcul de son troisième mois est pénalisé par le chômage partiel. On a demandé à la direction qu'ils n'en tiennent pas compte. Exceptionnellement, ils n'en ont pas tenu compte.* (…) *Ça a été accepté assez rapidement. On n'a pas vraiment discuté 107 ans sur la question.* ». Et Michel C.

(PDG) confirme : « *L'année a été très difficile. Je conçois très bien qu'avec les niveaux de salaires qu'on a aujourd'hui, la vie n'est pas toujours facile. C'était aussi pour permettre aux gens de mieux terminer l'année. Cela n'a pas été un point de négociation particulier.* ». Ce sont là, les seules et uniques modifications du plan de sauvegarde de l'emploi de « T-A remorques ».

4.2.1.2. « HG moteurs » : améliorer les incitations au départ volontaire

À HG « moteurs », les mêmes observations amènent une conclusion très différente. Les syndicats ont très peu altéré la structure des plans de départs volontaires qui comporte dès le départ de fortes mesures incitatives au départ de l'entreprise.

En effet, à « HG moteurs », et dès 2007, les salariés bénéficient, entre autres, d'une « *indemnité de rupture* » basée sur une « *indemnité fixe* » d'un montant de 15 000 euros à laquelle s'ajoute une indemnité de 1 300 euros par année de présence dans l'entreprise. Le montant plancher de l'indemnité de rupture est par ailleurs fixé à 20 000 euros. Six mois d'ancienneté sont – seulement – requis pour qu'un salarié puisse se porter volontaire au départ, quel que soit son contrat de travail. Une aide financière spécifique d'un montant de 15 000 euros est versée au salarié dans le cadre du parcours B – le parcours dédié à la création/reprise d'entreprise. L'aide au déménagement dans une zone de plus de 70 kilomètres est d'un montant maximal de 3 000 euros, etc.[395] Du seul point de vue financier, les syndicats sont unanimes, les compensations financières aux volontaires au départ de l'entreprise sont substantielles. Tous les témoignages convergent – avec plus ou moins de ferveur – vers cette appréciation.

Claude K. (CGT) dit par exemple : « *Partir avec autant au bout d'un an voire 6 mois, c'est intéressant. C'est un groupe qui gagne de l'argent. Il faut le dire. La direction ne voulait pas faire de vague. Elle a mis suffisamment d'argent sur la table pour obtenir les départs souhaités.* ». Henri S. (CFTC) rejoint le discours de son collègue : « *En sachant que des gens*

---

[395] Le lecteur retrouvera une reproduction intégrale des mesures d'accompagnement en annexe.

partent quand même avec 100 000 euros. Je pense que ce n'est pas négligeable, même si certains qui sont partis avec 100 000 euros sont aujourd'hui « sur la paille ». Christian P. (CFE-CGC) analyse : « *Ce qui est clair, c'est que ça a été fait de façon à créer un effet d'aubaine. Les gens, comme on le dit souvent, il n'y a pas vraiment de « volontaires » pour le départ si on ne met rien. Ensuite, de mettre en route un plan de départs volontaires, les gens sentent déjà que cela commence à sentir le brûlé. D'autre part, si l'on met quelque chose qui appâte, forcément, après il y a de la demande. Mais la demande est présente chez très peu de personnes à la base. Les mesures au final, après la négociation, étaient je pense loin d'être ridicules. J'ai montré ce que nous avons fait à quelques collègues d'autres entreprises. Tout le monde n'a pas obtenu ça. Chez* [entreprise X] *par exemple, c'est une boîte qui fait de la réfrigération. Ils sont basés sur Charmes et sur Golbey. Eux, ils doivent bien être une centaine de conventionnels.* (…) *Là aussi, effet d'aubaine, les gens se précipitent et ils peuvent partir avec le conventionnel, le légal, mais à peine plus* ». Quant à Frédéric C. (CFDT), il conclut : « *Il y avait pas mal de choses quand même ! En plus, il n'y avait pas de clause, c'est-à-dire que quelqu'un qui avait 58 ans ou 59 ans pouvait partir dans le cadre du plan de départ volontaire. C'est-à-dire que des gens à un an de la retraite sont partis avec 80 000 voire 100 000 euros. En plus, on avait un minimum légal qui devait être de 21 ou 22 000 euros, c'est-à-dire que quelqu'un qui avait un an de boîte avait au minimum 20 000 euros de supra-légal. Je parle de supra-légal, donc il faut ajouter la limite conventionnelle.* (…) *On a amélioré quelques points. Mais, en général, le plan était assez correct, « surtout sur le parcours D », c'était le parcours retraite. Un salarié qui était proche de la retraite pouvait partir avec le « jackpot », à 2 ou 3 ans de la retraite. Le cas le plus élevé, cela doit être un départ avec 140 ou 150 000 euros. C'était un cadre, mais à quelques années de la retraite. C'est plutôt énorme.* ».

La direction de « HG moteurs » satisfait par ailleurs une demande faite par les organisations syndicales et selon laquelle toute nouvelle année commencée dans l'entreprise sera équivalente à une année entière de présence dans l'entreprise. Pour grossir les traits de la revendication syndicale, selon cette clause, un seul jour travaillé peut permettre le gain de 1 300 euros supplémentaires. Frédéric C. (CFDT) commente par exemple avec satisfaction les apports de cette clause : « *Il faut savoir que les indemnités conventionnelles, calculées au prorata du temps de présence, se font sur les années d'ancienneté. Et nous on avait dit que si par exemple la personne avait cinq ans d'ancienneté, dès qu'elle travaillait un jour de plus, ça comptait pour une année entière. Un jour équivaut à un an de salaire, une année*

d'indemnité ! (…) *Ce n'est pas grand-chose, mais c'est un plus. Aujourd'hui, quelqu'un qui veut partir, il réfléchit. Il se demande quelle est sa « date d'anniversaire » : « Elle tombe au mois de juin, le 30 juin, j'ai un jour de plus, un jour de plus égal un an ! ». Il attend. Il attend cette date pour partir et il peut augmenter sa prime de 2 000 euros. Ça aussi c'est un plus. Alors, c'est un petit plus mais qui n'est pas négligeable. Ça, on l'a obtenu. On peut quand même en être fier.* ».

En dehors de cette modification – et cela ressort très nettement des entretiens – les syndicats influent très marginalement sur l'architecture du plan de départs volontaires de 2007. On peut citer les témoignages de Claude K. (CGT) et Frédéric C. (CFDT) qui déclarent respectivement :

« *Il n'y a pas tellement eu de négociations. Tout était assez bien ficelé. On parle de choses, on les voit mûrir, on les fait traîner des jours en réunion, mais au bout du compte, on'agit peu sur elles.* ».

« *On a amélioré beaucoup de choses mais on n'a pas réellement innové. On était précurseur des améliorations de l'ensemble des mesures. Certains étaient plus en faveur des mesures financières, c'était « On veut tant, tant, etc. ». Nous, on a essayé d'améliorer tous les parcours, les formations. Mais on ne peut pas dire que l'on a inventé quelque chose. On les a juste améliorées. On n'a pas inventé la poudre !*».

S'agissant du deuxième plan de départs volontaires négocié en 2009, les syndicats ont cherché à améliorer les montants, la durée, ou l'ouverture des dispositifs prévus. Les mesures sociales octroyées aux salariés volontaires au départ de l'entreprise sont donc dans l'ensemble encore plus importantes. Mais les organisations syndicales estiment que ces améliorations ne sont pas véritablement de leur fait. Par ailleurs, comme on l'a vu dans la section précédente, la direction de l'entreprise impose également des modifications au plan de départs volontaires que les syndicats désapprouvent collégialement mais qu'ils ne parviennent pas à faire annuler. Mais, les conditions des départs de l'entreprise sont globalement plus attractives. Le montant plancher de l'indemnité de rupture passe à 27 000 euros. La prime par année d'ancienneté dans l'entreprise bénéficie de 200 euros supplémentaires pour atteindre 1 500 euros. Le budget total alloué à la formation est accrédité de 100 000 euros supplémentaires. Il représente un total de 180 000 euros. Une nouvelle aide d'un montant de 2 000 euros est

versée aux entreprises qui embauchent un salarié de « HG moteurs ». L'allocation versée au salarié au titre du congé de reclassement équivaut désormais à 70% du salaire de référence (contre 65%, deux ans auparavant). Les entreprises recrutant des « *salariés présentant un handicap COTOREP* » bénéficient d'une exonération des charges patronales dans un délai de 9 mois maximum et pour un plancher de 9 000 euros. Enfin, la règle « une année d'ancienneté + un jour = 2 années d'indemnité » est reconduite.

À part les restrictions imposées par la direction de « HG moteurs », l'ensemble des mesures sociales est donc plus favorable aux salariés volontaires au départ. Mais une nouvelle fois, les syndicats considèrent que leur propre implication dans ce succès est tout à fait accessoire. Les remarques respectives de Claude K. (CGT) et de Henri S. (CFTC) en sont une nouvelle illustration :

« *Il était similaire. C'est très peu négocié. Ça a très peu évolué. Cette année, c'est un peu différent, en termes de sommes.* » Claude K. (FO).

« *On n'a pas grappillé grand-chose. On a obtenu des bricoles, mais c'est presque resté pareil*. » Henri S. (CFTC).

S'agissant enfin du plan de départs volontaires du R&D, il convient de tirer une conclusion à la fois similaire et différente. Différente, parce que les syndicats ont pour la première fois une véritable influence sur la structure et l'issue du plan de départs volontaires. Par leur ténacité, ils réussissent en effet à faire diminuer le nombre de licenciements. Et similaire aussi, parce que la direction de « HG moteurs » recourt à la même gamme de mesures incitant au départ de l'entreprise. Les sommes investies sont encore à la hausse. Bref, les modalités encadrant les départs de l'entreprise sont meilleures, toujours sans que les syndicats aient réellement dû négocier pour obtenir un tel résultat. Luc F. (FO) fait lapidairement remarquer : « *Les primes par année de présence augmentent de 100 euros, et de 1000 euros pour la prime forfaitaire.* ». Claude K. (CGT) dépeint les choses de manière moins concise : « *Financièrement, c'est tout. C'est 100 euros supplémentaires par année d'ancienneté. 100 euros de plus pour les compléments de salaire. Un petit peu plus pour les cours de langue. Tout a un peu augmenté, et sans réellement négocier*. (…) *C'est la même base. La prime de départ est passée à 17 000. L'ancienneté, ce n'est plus 1 500 mais 1 600. Le cours de langue, je crois que c'est 3 000 euros.* ». Henri S. (CFTC) rejoint les témoignages de ses camarades :

« *C'était 1 500 par année, on l'a mis à 1 600. Le congé de reclassement est passé de 8 à 10 mois.* (…) *Sinon le reste, reste pareil. On a changé les montants. Une personne qui va partir de « R&D » va le faire avec 6 ou 7 000 euros en plus qu'à la production. Et, en recherches et développement, ce sont beaucoup plus des anciens. Il y a moins de trentenaires qu'en production.* ». Christian P. (CFE-CGC) constate : « *Les chiffres sont un peu différents. Quelques options supplémentaires. On affiche plus de mois cumulables. Le premier c'était 6 mois. Le second 6 + 2, mais non cumulables. Le dernier c'est 6+2+2, dans certains cas. On est passé de 15 000 à 17 000. De 1 500 à 1 600. La prise en charge quand la personne change d'entreprise a été augmentée. De 300 elle passe à 400, etc. Mais ça reste complètement similaire, hormis les chiffres.* ». Et, comme à l'accoutumée Frédéric C. (CFDT) fait une observation très détaillée : « *Là, nous avons exigé beaucoup plus !* (…) *Donc, les 27 000 euros sont passés à 31 000 euros de fixe. Un an, deux ans de boîte, c'est 31 000 euros. On a une prime variable de 1 600 euros par année de présence.* (…) *On a obtenu une amélioration de 400 euros supplémentaires du maintien du salaire, dans le cas où une personne retrouve un emploi ailleurs. Entre ce que je gagne aujourd'hui et ce que je gagnerai demain, j'ai un complément de salaire au maximum de 400 euros. En 2007 et le premier de 2009, c'était 300. La compensation peut durer deux ans*. (…) *La création d'entreprise passe à 16 000 ou 17 000 euros. La prime fixe de départ doit être de 17 000 ou de 18 000. Avant, c'était 15 000, on est monté à 18 000.* (…) *Et si la personne fait une formation, il est payé 10 mois. On a amélioré de 100 euros, la somme donnée par année de présence. On a le minium à 31 000. On a augmenté la prime de création d'entreprise. Et on a augmenté la part fixe. C'est l'équivalent de 9 ans, ça doit faire 16 000 ou 17 000. La prime fixe était avant à 15 000. Mais, il n'y a plus de prime de départ rapide. C'était 10 000 fixe plus 5 000 de prime de départ rapide. Maintenant, c'est 17 000 de départ, fixe*. » Frédéric C. (CFDT).

4.2.2. **Un faible recours à des formes de mobilisation collective**

4.2.2.1. Pragmatisme des organisations syndicales

Dans le cas de « **T-A remorques** », tous les acteurs de la négociation collective rencontrés rappellent qu'aucune grève, et plus généralement qu'aucun mouvement social, n'est venu perturber le déroulement et l'issue du plan de sauvegarde de l'emploi. Guislain B. (CGT) ironise par exemple : « *On n'a pas mis de bouteille de gaz, on n'a rien mis ! Même s'il y a des machines qui valent du pognon !* ». Quant à Michel C. (PDG), il commente : « *Les seuls débrayages, c'étaient des débrayages où je donnais des informations dans l'atelier. On avait mis en place un système d'informations par notes affichées. Ça, c'est pour être sûr que l'information passait, donc on les affichait. Puis, on faisait des informations dans les ateliers pour être sûr de l'info, et que cela ne soit pas biaisé. Il y a différentes façons de faire la chose, il vaut mieux les maîtriser.* ».

La remarque du directeur général de « T-A remorques » est d'autant plus éloquente qu'ayant lui-même occupé diverses fonctions de direction dans d'autres entreprises, il a déjà observé l'impact que peut avoir un tel évènement. Il témoigne : « *J'ai fait 15 ans chez [l'entreprise F], à plusieurs postes, notamment en tant que directeur de site. Et plusieurs sites avaient besoin d'être redressés par rapport à la satisfaction-client et l'organisation interne. Donc, bien souvent c'était un travail de conception avec les partenaires sociaux, largement représentés par la CGT. Le dernier, c'était à Pierrepont, une entreprise de 600 personnes où on faisait des sièges pour l'automobile, pour [les entreprises X et Y]. Des sièges à livrer juste à temps. C'est-à-dire qu'on recevait la commande quelques heures avant et c'était à livrer, 24 heures sur 24. Dans ce contexte, c'était un contexte à flux tendu avec l'organisation syndicale, c'était la CGT. Les « négos », c'était un peu particulier, on ne pouvait pas trop arrêter sans arrêter le client. Et un arrêt client, ça coûte extrêmement cher. Les syndicats en ont joué un petit peu. Un arrêt, à l'époque, c'était 35 000. Je parle en francs. 35 000 francs la minute ! Donc, la journée coûte cher. Ça donne un peu une ambiance au niveau des « négos ». »*.

Dans le cas de « **HG moteurs** », les mouvements sociaux ont aussi été inexistants ou quasiment. Pour être plus précis, au moment de la première réorganisation, lorsque l'expertise faite par le cabinet SYNDEX invalide les arguments livrés par la direction de l'entreprise (cf. chapitre 3), seul un syndicat, en l'occurrence la CFDT, se déclare prêt à contester le projet de restructuration devant les tribunaux. Des témoignages ci-dessous, il ressort que l'ensemble des organisations syndicales était conscient de l'inanité de la restructuration de leur entreprise, tout en appréhendant l'épreuve qu'aurait été la contestation juridique de la restructuration. Esseulée, la CFDT a fini par se rallier à l'avis majoritaire. Henri S. (CFTC) commente : « *Ce qu'il faut dire, c'est que le groupe a plein d'argent. Ce sont des américains. Et, ils n'hésitent pas à mettre un paquet sur la table quand ils souhaitent faire partir des gens. L'expert-comptable nous a fait un rapport financier qui le montre.* (…) *Nous, on était pour à l'époque. C'était le premier plan, on était pour la négociation. D'autres ne le voulaient pas, la CFDT voulait aller au tribunal. Mais, on ne voulait pas que ce soit une affaire qui traîne pendant des mois pour qu'il n'y ait finalement rien au bout* ». Christian P. (CFE-CGC) confirme : « *Je pense que les organisations n'étaient peut-être pas toutes d'accord sur les moyens employés. Il fallait négocier. Il fallait faire un accord de méthode et négocier un plan de départs volontaires. Est-ce qu'il fallait forcer la direction à expliquer la mise en place d'un PSE et ensuite aller au tribunal pour le casser ? Tout le monde n'était pas d'accord sur la question. Ensuite, on a fini par décider qu'on allait tous ensemble vers la négociation. Il n'y avait pas de gros écarts par la suite.* ». Quant à Frédéric C. (CFDT), il narre plus en détails le déroulement et l'issue des faits : « *Le cabinet SYNDEX nous a dit qu'on avait deux solutions : soit contester le plan de licenciement au tribunal, soit de négocier. Nous, CFDT, on avait pris l'option d'attaquer au tribunal, contester le plan, parce qu'on ne comprenait pas. Ils supprimaient des postes ici, ils en créaient à Bucarest. On diminuait le volume ici, il augmentait à Bucarest, donc le licenciement n'était pas justifié. Par contre, les quatre autres OS ont souhaité entrer dans la discussion du plan de départs volontaires, parce que, eux ont accepté de faire partir les gens. Le cabinet nous a dit que nous, la CFDT, on ne pouvait pas aller au tribunal tout seul parce que c'est le CE qui peut aller le contester au tribunal, ce n'est pas une OS. Contester un plan social, seul le CE peut le faire. Donc, comme le CE était partie-prenante pour faire des départs volontaires, on n'a pas eu d'autres choix que d'accepter la négociation.* (…) *Donc on a négocié, les 5 OS ont accepté, donc on a mis un accord de méthode en place.* ».

Les syndicats de « HG moteurs » font face au même cas de conscience en 2009, à l'occasion de la seconde restructuration de l'usine, et quoique la réalité de la situation économique de leur entreprise se présente à eux d'une manière différente. En effet, cette fois, le cabinet en charge de l'expertise – SECAFI – valide les justifications économiques présentées par la direction de l'entreprise. Du fait de la crise économique mondiale, les prévisions de production établies au début de l'année sont revues à la baisse, ce qui pose *in fine* la question d'un sureffectif dans l'entreprise, et au-delà dans le « groupe H ». Mais, même dans ce contexte, tout au moins même devant la présentation de ce contexte, les organisations syndicales se montrent septiques quant au besoin réel de diminuer l'effectif salarié de leur entreprise. Les témoignages recueillis convergent vers l'idée que le « groupe H » continue à faire d'importants profits financiers et que le projet de restructuration vise alors une délocalisation assez mal-camouflée. Claude K. (CGT) conteste par exemple : « *Je pense que la crise a servi un peu de tremplin pour les faire partir plus vite. Un salarié [« du groupe H »], [ici] ou en Roumanie, il y a une très grosse différence, alors que le turbo est vendu soit à un prix similaire soit à un prix un petit peu moins cher. La marge est donc énorme.* ». Luc F. (FO) fait noter : « *On a appris en CE qu'il y aurait encore des mouvements de machines. Il n'y a pas tellement de justifications économiques de mettre plus de machines à Bucarest ou ailleurs par rapport à la charge de travail globale.* ». Frédéric C. (CFDT) enchérit : « *Chez [« le groupe H »] c'est la même chose, c'est des fonds de pension américains, c'est « De combien l'action va augmenter en faisant moins de salariés ? ». A l'arrivée, le turbo, c'est fabriqué dans les pays « low cost » mais revendu au même prix. C'est juste la marge qui est plus importante ! Dans un groupe comme le nôtre, dans un groupe normal, pour l'automobile on fait 3, 4, 5% de marge. C'est beau pour l'industrie ! Là, on est à 2 chiffres nous ! On doit être près des 20% de marge ! Il faut voir ce que cela représente, financièrement ! Et, ils veulent garder cette marge, eux. Pour garder cette marge, soit on fabrique dans les pays « low cost », on délocalise, soit on fait des suppressions de postes. C'est juste ça aujourd'hui ! Ce n'est pas autre chose. Si on a perdu des marchés, c'est parce qu'on voulait 20% de marge. Le client propose un prix, et le groupe le prend ou ne le prend pas, et il ne voulait pas de marchés avec 10% de marge.* ».

Les archives illustrent les discours exprimés *a posteriori* par les syndicalistes de l'entreprise. En effet, à plusieurs reprises, les organisations syndicales expriment leurs doutes, montrent leur circonspection quant à l'exactitude et la véracité des arguments avancés. Dans les extraits suivants des comptes-rendus de deux réunions extraordinaires du comité d'entreprise, on voit

que les syndicats se révèlent être des investigateurs décidés dont les questionnements – systématiquement sans réponse – expriment leur incrédulité quant au besoin de procéder à un nouveau plan de départs volontaires. La lecture de ces documents bruts se suffit à elle-même.

Encadré 3 : extrait de la réunion du 13 janvier 2009

« [La direction de « HG moteurs »] : *[« le groupe H »] a 10 usines dans le monde avec une capacité de 12 millions de turbos. Quand [« le groupe H] »] s'est implanté en Roumanie et en Inde, c'est parce qu'il y avait un marché présent et à venir. [« le groupe H »] est à 71% de sa capacité et a ainsi une réserve de capacité pour le futur.*

CFDT : *Quelle est la capacité de chaque site ?*

[La direction de « HG moteurs »] : *nous allons approfondir ce point pour vous apporter une réponse.* (…)

CFE-CGC : *des documents remis en comité du groupe France montrent que la baisse des volumes sur est également liée à un déplacement de volumes vers Bucarest*[396] *et Pune*[397]*.*

[La direction de « HG moteurs »] : *l'allocation de volume vers Bucarest ou Pune était incluse dans les prévisions.* »

[396] Capital de la Roumanie.
[397] Ville d'Inde et important centre industriel.

Encadré 4 : extrait de la réunion du 28 janvier 2009

« [La direction de « HG moteurs »] : *Les capacités journalières disponibles à ce jour sont :*

Atessa[398] *: 9 285*

Bucarest : 11 700

Pune : 2 768

(…) CFDT : *Quelle est la capacité utilisée ?*

[La direction de « HG moteurs »] : *Nous n'avons pas l'information de la surcapacité par site.*

CFDT : *si on utilise à 71% la capacité de la Roumanie, quel est l'intérêt de transférer des machines ?*

CFE-CGC : *si on prend les volumes AOP, en moyenne par jour, on sera en-dessous de la capacité.*

CFDT : *quelle est la capacité à TLV ?*

CFE-CGC : *quel est le nombre de jours travaillés par site ?*

[La direction de « HG moteurs »] : *Pune travaille plus que 230 jours par an mais nous n'avons pas les chiffres en termes de capacité.* »

S'agissant de la restructuration du R&D, les justifications économiques avancées par la direction de « HG moteurs » sont complètement invalidées par le cabinet d'expertises. Quelle que soit leur étiquette syndicale, tous les témoins contestent sa viabilité. Claude K. (CGT) rappelle : « *Et les conclusions de l'expertise étaient plus ou moins les mêmes. Ils ne sont pas en déficit. Ils veulent licencier.* » Henri S. (CFTC) désapprouve : « *Quand ils nous l'ont annoncé, en juillet 2009, ils voulaient que cela se fasse vite, prétextant qu'en fin d'année il ne devait plus trop y avoir de boulot. Finalement, plein de boulot, les gens ne chôment jamais. Ça veut dire que le plan ne tient pas la route depuis le début. Le groupe a décidé de virer 73*

[398] Commune italienne.

personnes : « Vous vous démerdez pour virer 73 personnes ! ». Christian P. (CFE-CGC) nuance : « *Les arguments, c'était moins de ventes ce qui signifie trop de coûts de recherche. Ils sont très attentifs à ce ratio. Personnellement, je trouve que ce raisonnement est un peu faux. Souvent, c'est quand on a un creux qu'ensuite il y a plein de boulots à faire. Ensuite, quel est le bon taux ? Leur dada, c'est ça coûte trop cher par rapport aux ventes.* ». Frédéric C. (CFDT) condamne : « *Aucune justification pour la R&D ! Point ! C'est écrit noir sur blanc. Le rapport ne citait pas du tout la suppression d'emplois. On prend le « strat » – le « strat », c'est le programme à horizon de cinq ans –, on va avoir 14 millions de turbos à faire, alors pourquoi supprimer des emplois à recherche et développement ? Si on se réfère au « strat » deux ans plus tôt, il disait qu'on allait supprimer des emplois en Europe de l'ouest, dans le développement, et qu'on allait le développer en Europe de l'est, donc on voit bien qu'il y a un transfert d'activité !* ».

Certes, l'opposition des syndicats à la restructuration du « R&D » dépassera le seul aspect discursif. La suspension des négociations sera décidée collégialement par les syndicats. Mais cette suspension, temporaire, sera la seule et unique forme concrète de mobilisation, d'opposition réelle des syndicats aux trois plans de départs volontaires successifs, tous illégitimes, à des degrés plus ou moins objectivables, sur le plan économique. Les syndicats n'ont pas mené des actions plus « dures ».

4.2.2.2. Une attitude de coopérant plutôt exemplaire

- Évolutions tendancielles de la conflictualité

Les attitudes des syndicats de « T-A remorques » et de « HG moteurs », lesquels ont chacun fait preuve de souplesse dans la gestion des restructurations de leur entreprise ne sont pas des cas de figure isolés ou ne font pas figure d'exception. En effet, ils sont même symptomatiques d'une évolution notable des relations professionnelles qui est la diminution tendancielle de la

conflictualité au sein des entreprises. Cette acception selon laquelle la conflictualité est à la baisse dans le champ des entreprises peut être entérinée par une série d'indicateurs statistiques dont les plus pertinents méritent d'être cités ici. La mesure de la grève qui cristallise, emblématise la conflictualité du travail, bien qu'elle ne l'épuise pas, compte parmi les indicateurs les plus évidents. Une enquête récente signale par exemple que seuls « *2,8 % des entreprises d'au moins dix salariés déclarent l'existence d'un arrêt collectif de travail, que ce dernier ait touché l'ensemble de l'entreprise ou seulement certains de ses établissements.* »[399]. De cette même source, on notera aussi que la grève touche plus fréquemment les grandes entreprises, le secteur de l'industrie et que les motivations à faire grève concernent en premier lieu la rémunération (près de 40% des cas), l'emploi et les licenciements ne représentent que le quatrième motif de grève. En complément de ces données, une autre étude rappelle que si « *un salarié sur dix en moyenne déclare en 2005 avoir participé à une grève sur son lieu de travail au cours de l'année écoulée* », la proportion de salariés grévistes est quatre fois plus importante dans le secteur public que dans le secteur privé (respectivement près de 23% et 6%)[400].

Des données plus récentes viennent corroborer ces premiers résultats[401]. Ainsi, en 2009, au sein du secteur marchand, seules 2,2 % des entreprises de 10 salariés ou plus déclarent avoir connu un ou plusieurs arrêts collectifs (grève ou débrayage). Et c'est au sein du secteur de l'industrie que l'on trouve le plus grand nombre d'établissements ayant déclaré avoir connu un arrêt de travail (4,8%). De même, on note que ce sont surtout dans les grandes et très grandes entreprises, que les arrêts collectifs de travail sont les plus fréquents. En effet, les entreprises de 10 à 49 salariés, de 50 à 199 salariés, de 200 à 499 salariés et de 500 salariés ou plus, ont connu un arrêt de travail dans respectivement 0,5%, 6,3%, 17,6%, et 38,9% des cas. Il est à noter que la crise économique a des incidences directes puisque le nombre de grèves entamées pour des motifs liés à l'emploi est en augmentation (30% des cas). Il est vrai qu'en 2009, on a recensé la négociation de 2 245 plans de sauvegarde de l'emploi, une proportion deux fois plus importante que l'année précédente.

---

[399] Alexandre Carlier, Antoine Naboulet : « *Négociations collectives et grèves dans le secteur marchand : en 2005, la moitié des entreprises d'au moins 50 salariés a négocié* », DARES, Premières synthèses informations n°28.1, juillet 2007, p.5.

[400] Loup Wolff : « *Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés* », DARES, Premières synthèses informations, n°16.1, avril 2006, p.6.

[401] Myriam Bobbio : « *Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2009. L'emploi au* cœur des négociations et des grèves », DARES, Analyses, n°47, juin 2011..

De ce panorama statistique parcellaire, on peut conclure que la grève est un phénomène relativement marginal tant la proportion d'entreprises concernées par celui-ci est, dans la période actuelle, assez réduite. En fait, la remarque des auteurs Daniel Labbé et Hubert Landier vaut comme acception de portée générale. Ils rappellent en effet que la conflictualité est importante dans quelques entreprises publiques (SNCF, RATP, Air France, Poste) mais que ces conflits « *immédiatement visibles et médiatisés* » masquent une réalité inverse[402].

Mesurée sur le court terme, cette évolution est discutable. En effet, des données mobilisées par exemple par les auteurs Annette Jobert et Antoine Bévort, on apprend que le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) en 1995 et en 2004 est respectivement de 5 883 000 et 725 000 journées, ce qui atteste de prime abord le phénomène. Mais avec 1 134 JINT recensées en 1995 et 4 388 000 JTNT comptabilisées en 2003, on pourrait tirer une conclusion « scientifique » totalement inverse[403]. À l'évidence, le contexte politique et la conjoncture économique ont une influence décisive sur la conflictualité. Mais jaugée à plus long terme, la conflictualité apparaît, dans les entreprises du secteur privé, un phénomène véritablement en diminution. Dominique Andolfatto et Dominique Labbé, rappellent par exemple qu'en 2004, on recense un nombre de 351 000 jours perdus pour fait de grève, un nombre à son plus bas niveau historique, dix fois moins élevé que dans les années 1970, et encore quatre fois moins élevé que les années 1980. Ils en concluent : « *Seuls les employés de l'État et des transports ferroviaires peuvent être considérés comme conservant une proportion élevée pour la grève. Naturellement, l'opinion ne retient que l'arrêt d'un service public, spécialement lorsqu'il s'agit des transports publics, et ne peut se rendre compte qu'il s'agit d'un arbre cachant l'immense forêt des entreprises privées dans lesquelles il n'y a jamais plus de grève* »[404].

Toutefois, ils font aussi remarquer que si la grève, forme canonique et traditionnelle de la conflictualité, est en recul, d'autres formes moins classiques de mobilisation collective se développent en parallèle : « *Parce qu'ils sont dos au mur, certains salariés sortent du répertoire gréviste traditionnel et empruntent à d'autres professions* (…) *des actions qui*

[402] Daniel Labbé, Hubert Landier : Les relations sociales dans l'entreprise, Liaisons, 1999, p.157.

[403] Antoine Bévort, Annette Jobert : Sociologie du travail : les relations professionnelles, Armand Colin, 2008.

[404] Dominique Andolfatto, Dominique Labbé : Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française, Gallimard, 2009, p.91.

n'excluent pas la violence : piquets de grève, blocus, barrages routiers et ferroviaires, menaces de pollution, séquestrations des cadres et des dirigeants. »[405]. Ancien secrétaire d'une fédération professionnelle de la CGT, Jean-Claude Boual tirait une conclusion similaire expliquant que la mobilisation collective, la conflictualité, parce qu'elles se développent à travers des formes nouvelles ne sont pas des phénomènes, toujours facilement objectivables, et donc nécessairement toujours en recul : « *Depuis une dizaine d'années, d'autres conflits, conduits de façons nouvelles sur des revendications moins globalisantes sont apparus ; conflits dans lesquels les coordinations ou collectifs de salariés issus d'assemblées générales ont le plus souvent joué un rôle essentiel. Ces luttes font apparaître un sens du collectif neuf et de nouvelles solidarités. Elles reposent sur une plus grande implication des salariés eux-mêmes, notamment des jeunes qui radicalisent les conflits. Elles s'articulent sur des décisions d'action prises en assemblées générales de personnel sur des revendications définies et portées ensemble avec contrôle permanent par les assemblées des actes de leurs délégués. Elles rompent avec la délégation de pouvoir aux appareils syndicaux classiques* »[406]. On peut mobiliser l'analyse de Delphine Brochard[407] pour décrypter et chiffrer cette évolution. Exploitant l'enquête « *Réponse* » réalisée en 1998, elle constate que 11% des établissements sondés ont connu une grève (8%, une grève de moins de 2 jours, 3% une grève de 2 jours et plus). En revanche, 8% des établissements ont connu un débrayage, 1%, une grève perlée, 0,5% une grève du zèle, 3% un refus d'heures supplémentaires, 5,5% des manifestations, 9%, une pétition. Elle conclut : « *La grève, seule répertoriée par les statistiques sur les conflits du travail, est loin d'épuiser le champ de la conflictualité au sein des établissements.* »[408].

La compréhension de ces formes renouvelées, modernisées de la conflictualité au travail dépasse l'objet de ce chapitre. Mais l'on peut renvoyer le lecteur curieux du phénomène à un récent rapport de recherche qui vise justement sa compréhension. Comme l'annonce l'introduction de ce document, l'étude tend à montrer que si les formes classiques de la conflictualité s'épuisent, d'autres aux frontières plus floues, plus poreuses, moins immédiatement compréhensibles se développent en parallèle : « *La réalité des conflits du travail en France, dans l'ensemble du secteur marchand, demeure, de fait, largement*

---

[405] *Ibid*., p.47.
[406] Jean-Claude Boual : Syndicalisme : quel nouveau siècle ?, les éditions de l'Atelier, 1995, p.35.
[407] Delphine Brochard : « *Conflits du travail : une analyse statistique* » *in* Le conflit en grève ?, Jean-Michel Denis (sous dir.), La dispute, 2005.
[408] *Ibid*., p.100.

méconnue. L'intensité des grèves dans les entreprises s'est indéniablement affaiblie au cours des trois dernières décennies sans pour autant signifier la disparition des conflits dans le monde du travail. »[409].

- Une évolution interprétée à l'aune des causes expliquant le déclin du syndicalisme

Dans un titre devenu un classique, Jean-Daniel Reynaud soulignait que la grève, si elle a représenté un phénomène sociologique plus « consistant », n'a jamais été non plus une caractéristique omniprésente des relations professionnelles, du fait d'un penchant « naturel » des partenaires sociaux à prioritairement rechercher la pacification de leurs rapports sociaux, et la conclusion d'accords collectifs : « *Pour les grévistes, [la grève] garde, sinon une saveur révolutionnaire, du moins celle d'un affranchissement temporaire des contraintes. Elle n'a jamais été, en France, la manœuvre d'une troupe disciplinée qui occupe les positions que lui désignent ses chefs, le code du travail à la main, les données économiques en tête et le contrat tout prêt dans la poche. Aboutissement d'une agitation, résultat de la concordance des mécontentements divers, elle reste une rupture et souvent une explosion.* »[410]. Si l'on rejoint Reynaud, la grève est une phase secondaire des relations professionnelles, mobilisée par les acteurs quand plus aucune autre option viable ne se présente à eux.

De manière générale, on invoque des évolutions qui expliquent d'abord le déclin quantitatif du syndicalisme pour expliquer également celui du recours à la grève. Parmi les analyses sociologiques qui s'inscrivent dans ce registre, il est judicieux de citer celle de Didier Demazière[411]. Il est à noter que ce dernier traite de l'évolution de l'action collective et non directement de la grève, mais il propose trois explications, ou pose trois « *postulats* » à la fragilisation de l'action collective ou à la canalisation de la mobilisation collective. Le premier postulat dit que la fragilisation du rapport salarial entrave la construction de

---

[409] Sophie Béroud, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud, Jérôme Pelisse : Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail, CEE, juin 2008.

[410] Jean-Daniel Reynaud : Les syndicats en France. Tome I, éditions du Seuil, 1975, p.151.

[411] Didier Demazière : « *Acteurs et action collective dans le travail quelles nouvelles figures ?* », *in* François Aballéan, Michel Lallement (coord. Par) : Relations au travail, relations de travail, Octarès, 2007.

solidarités au travail et brouille la cohésion de la conscience collective, notamment parce que l'adversaire est mal identifié. Le second postulat, la fragmentation des statuts professionnels, conduit à une « *diffraction des intérêts, à des concurrences internes, à un émiettement de l'action collective en luttes particulières* »[412]. Enfin, le troisième postulat évoque le fort *turn-over* des salariés ou l'absence de tradition syndicale parmi les plus jeunes d'entre eux pour expliquer la difficile mise en place des mobilisations collectives.

À ces postulats basés sur la précarisation du travail et de l'emploi, Demazière ajoute que le déplacement de l'espace de la négociation collective et la mutation des stratégies patronales contraignent également l'enclenchement de mobilisations collectives : « *La fragilité de l'action collective, qui n'exclut pas certaines formes de renouvellement ou d'adaptation, n'est pas le seul produit de la précarisation et de la fragmentation des statuts d'emploi. Elle s'articule aussi avec les transformations des stratégies patronales vis-à-vis des salariés, et des stratégies économiques d'internalisation visant à une diversification des échelles pertinentes pour l'action collective.* »[413]. Ainsi, les décisions qui sont de plus en plus prises à un niveau transnational brouillent, freinent la mobilisation collective à un niveau national, et *a fortiori* dans les entreprises. De même, il écrit que les directions d'entreprises adoptent de nouvelles options pour diminuer la capacité, la combativité des syndicats : « *La prise en compte de nouveaux acteurs du côté patronal (fédérations de branche, conseils juridiques, cadres dirigeants, consultants spécialistes du conflit, etc.), contribue à déplacer le regard des scènes classiques de la négociation vers des coulisses moins éclairées : préparation des négociations, techniques de prévention des conflits de travail, équipement des stratégies patronales. Le renouvellement de ces stratégies est destiné à canaliser l'action syndicale, à consolider une adversité* »[414].

Les différentes analyses citées ne parviennent cependant pas à rendre compte de toutes les inhibitions qui touchent les organisations syndicales au point de les dissuader de mettre en œuvre un mouvement social. Aussi, pour aller plus avant dans la compréhension de l'attitude des syndicats de « T-A remorques » et de « HG moteurs », est-il intéressant d'étudier les propres justifications qu'ils donnent à leurs actions.

---

[412] *Ibid.*, p.18.
[413] *Ibid.*, p.18.
[414] *Ibid.*, p21.

4.2.3. Les syndicats pris en tenaille des restructurations : une interprétation à l'aune des justifications données à leur action

Il est en effet pertinent de s'inspirer de la sociologie de la justification, tout au moins sa visée générale, théorisée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot pour mieux interpréter les actions des syndicats dans ces deux entreprises. Sans retranscrire la complexité de la pensée de Boltanski et de Thévenot, on peut retenir pour la présente analyse que la sociologie de la justification consiste à « *construire un cadre permettant d'analyser* (…) *les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables.* »[415]. Ainsi, analyser les justifications des acteurs, c'est moins s'intéresser à leurs pratiques sociales et aux résultats de ces pratiques, que comprendre les raisonnements qui sont mobilisés. De même, je n'userai pas des catégories élaborées par les chercheurs eux-mêmes, qui s'accommodent mal à ma propre investigation, mais construirai mes propres catégories d'analyse. Du discours des syndicalistes de « HG moteurs » et de « T-A remorques » se dégagent quatre grands types de justifications pour expliquer pourquoi ils n'ont pas recouru à la grève dans la négociation collective.

4.2.3.1. Justification de l'improbabilité de la grève

Un premier argument livré par les syndicats pour justifier leur attitude traite de la difficulté de conduire une grève pour faire pression sur les dirigeants de leur entreprise et s'opposer à leur décision. On peut rapprocher cette justification du comportement rationnel en finalité qui

[415] Luc Boltanski, Laurent Thévenot : De la justification, Gallimard, 1991.

selon Max Weber est « *caractérisé par le fait que l'agent choisit les moyens les plus appropriés pour atteindre son but, compte tenu des conséquences prévisibles qui peuvent ou non troubler le déroulement de son action.* »[416]. Si l'on admet que le but des syndicalistes est de défendre l'intérêt des salariés, ils ont un comportement rationnel en finalité en jugeant que le recours à la grève n'est pas la meilleure décision pour atteindre cet objectif. Cette première justification est décliné de manière différente dans le discours des syndicalistes de « HG moteurs » et de « T-A remorques ».

Dans le cas de « **T-A remorques** », les syndicats jugent simplement que faire grève pour obtenir un plus grand bénéfice (primes de licenciement, diminution du nombre de licenciements) est une entreprise vouée à l'échec puisque « T-A remorques » ne dispose plus du moindre argent. Effectivement, du point de vue des syndicats, la très grande précarité financière de leur entreprise ne fait pas la moindre ambigüité. « *La discussion s'est passée calmement dans l'ensemble des réunions pilotées par l'expert et par le commissaire aux comptes. Tout le monde a été assez calme. Il y a peut-être encore des actions à faire, je ne sais pas, mais c'était difficile financièrement d'avoir d'autres choses. Tout a un rapport avec la situation économique* », dit par exemple Denis L. (CGT). « *Pas de moyens, et c'était ça ou la boîte fermait parce qu'elle avait vraiment un souci financier. Si on revient sur des plans sociaux précédents où, là, il y a eu des négociations sur les indemnités de licenciement complémentaires, des primes supra-légales, ce genre de choses, celui-ci est calme. Mais pour les négocier, il faut qu'il y ait des sous. Il faut que les caisses soient pleines, qu'il y ait de l'argent, mais ce n'était pas le cas.* (…) *Les gens n'ont pas tellement les moyens de faire grève ou très rarement.* (…) *On peut toujours demander plus, mais plus de quoi ? Les grèves, aujourd'hui, ce sont dans des endroits où il y a moyen de récupérer quelque chose* », commente également Jean-Luc B. (CFE-CGC).

Dans le cas de « **HG moteurs** », c'est davantage l'idée que la décision de faire grève serait une entreprise hasardeuse, car très peu soutenue par les salariés, qui est invoquée pour justifier le comportement des syndicats. Annie Collovald et Lilian Mathieu ont par exemple montré que la faiblesse des syndicats d'une entreprise peut être un obstacle majeur dans la structuration d'un mouvement collectif. Ils écrivent : « *Le manque d'expérience dans la*

---

[416] Max Weber : Économie et société, Tome 1 Plon, édition de poche, 1995.

protestation collective tout comme la faiblesse syndicale sur le lieu de travail empêchent la formation d'un capital militant individuel ou collectif qui, fonctionnant comme barrière de protection contre les anticipations fatalistes, contrecarre les inclinations à la démoralisation contestataire. »[417]. Certes, les syndicats de « HG moteurs » semblent disposer d'une expérience relativement faible en la matière, comparativement à leurs homologues de « T-A remorques » par exemple, ce qui *a priori* expliquerait, comme la citation le montre, leur appréhension à faire grève. Cette caractéristique a sûrement pesé sur leur décision finale. Mais, une autre caractéristique, liée cette fois à la spécificité de la négociation collective, apparait plus déterminante. Encore une fois, « HG moteurs » procède à des plans de départs volontaires et non pas à des plans de sauvegarde de l'emploi pour licencier du personnel. Cette différence n'est pas uniquement d'ordre sémantique. Elle a des effets véritablement inhibiteurs sur les syndicats. Dans ces « *restructurations discrètes* », pour user du terme de Myriam Campinos-Dubernet, les directions d'entreprise prévoient des contreparties substantielles aux départs volontaires pour plus aisément obtenir l'adhésion des salariés. Dans ce contexte, les syndicats peuvent plus difficilement mobiliser les salariés pour empêcher la direction d'arriver à ses fins : « *Les trois restructurations étudiées témoignent d'un contexte commun : l'importance accordée par les directions d'entreprise à leur image. Elles ont directement intérêt à éviter les problèmes, et à utiliser pour cela tous les moyens nécessaires. Un tel objectif peut devenir une ressource pour les salariés.* (…) *Les représentants des salariés avaient tous eu l'expérience, depuis au moins une dizaine d'années, de nombreuses restructurations. Aussi, la remise en cause de la décision elle-même leur est apparue comme inutile, voire hors de leur portée. La stratégie majoritaire a consisté à se limiter à la gestion des conséquences des décisions prises*. »[418].

Ce frein à la mobilisation collective se retrouve parfaitement dans le discours des syndicats de « HG moteurs ». Henri S. (CFTC) explique par exemple : « *C'est impossible de faire ça parce que les gens veulent partir. Là, on a près de 100 volontaires. Les gens veulent partir, alors on ne peut pas faire une chose qui va contre. C'est assez difficile à gérer pour les organisations syndicales.* (…) *Le problème est que cela reste sur la base du volontariat. Il est probable que l'on aurait connu plus de mouvement dans un PSE pur et dur. Ça a bougé plus à l'époque où*

---

[417] Annie Collovald, Lilian Mathieu : « *La pédagogie morale de la grève* » *in* Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009, pps. 196-197.
[418] Myriam Campinos-Dubernet : *Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation*, Travail et emploi, n°95, juillet 2003, pps.41-44.

on a déménagé des machines. Il y a eu des grèves, des débrayages. ». Claude K. (CGT) rappelle : « *Certains voulaient se battre pour arrêter le plan alors que des personnes venaient toquer à la porte pour partir !* ».

4.2.3.2. Justification par la contre-productivité de faire grève

Une seconde justification donnée par les syndicats de « T-A remorques » et de « HG moteurs », qui prolonge la précédente, est l'idée que la grève, en plus d'être improbable, viendrait pénaliser davantage la situation financière des salariés. Cela rejoint un second « *inhibiteur majeur des velléités contestataires* » des syndicats pointé par ce que Collavald et Mathieu nomment « *la perte de salaire* ». Ils en décrivent ainsi le mécanisme : « *Les inquiétudes financières sont ainsi très présentes dans l'appréhension de la grève par les salariés, avec toutefois des différences en regard de leur situation familiale (nombre d'enfants, célibataires ou en couple).* »[419].

Or, les syndicats de « **T-A remorques** » ont jugé que faire grève, en plus de ne rien apporter, enliserait encore davantage la situation économique des salariés déjà victimes de chômage partiel, etc. Dans leur discours, qui se veut didactique, ils se réfèrent à des précédents plus « heureux » pour démontrer l'inutilité à faire grève dans le cas présent. Denis L. (CGT) compare : « *C'est différent du plan social de 2004, parce qu'en 2004, on savait qu'on avait de l'argent. Et c'est vrai que quand on était « General T-A remorques », on faisait partie d'un groupe qui faisait des fortunes. On fabriquait des remorques en pagaille. Là, ils avaient de l'argent, et en 2004, on s'est permis de faire des grèves. On est monté plusieurs fois à Paris, au siège social, il y a presque eu la mise à feu des locaux, et on est revenu avec une indemnité supra-légale de 6 000 euros par salarié ! Aujourd'hui, on sait qu'il n'y a rien derrière.* ». Jean-Luc B. (CFE-CGC) confirme : « *En 2004, c'était un gros licenciement. Ce n'étaient pas 70 personnes. Il touchait plusieurs sociétés. Il y avait une masse d'argent derrière. Et, le licenciement n'avait peut-être pas le même profil. C'était la désagrégation*

[419] Annie Collovald, Lilian Mathieu : « *La pédagogie morale de la grève* » *in* Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009, p. 195.

d'un groupe qui marchait, qui avait des moyens, qui était bien implanté, qui aurait dû tourner. En 2009, on était déjà dans une société qui perdait de l'argent, qui avait du mal, qui n'avait pas les moyens. On n'a déjà pas les moyens de production, on ne les trouve pas pour licencier 70 personnes. Le licenciement « General « T-A remorques » » était vraiment un licenciement complètement différent. Il concernait un groupe qui tournait. D'ailleurs, je n'ai plus la somme en tête, mais la prime supra-légale que les gens ont obtenu, est quand même versée par la société, sur les fonds propres de la société. (…) *En 2004, on a déposé mais là, de nombreux véhicules étaient construits, sur le parc, on a donc redémarré avec des stocks, avec des véhicules, avec des commandes. Chose qui est moins évidente dans les plans sociaux qui ont suivi.* ».

Il est d'ailleurs intéressant de noter que le coût d'une éventuelle grève apportant un bénéfice nul a déjà été anticipé par les syndicats de l'entreprise. En effet, Denis L. (CGT) calcule : « *Faire une grève pour dire on fait grève 8 ou 15 jours sans être payé, s'il n'y a pas d'argent dans la société le salaire sera le même, et les 8 ou 15 jours de grève seront pris en compte dans les indemnités de chômage, cela représentera autant en perte de salaire. Alors, il vaut mieux, dès fois, avoir le maximum que le minimum.* (…) *Faire grève pour une supra-légale, comme cela nous est arrivé en 2004, en 2004 on a gagné 6 000 euros, ce qui est déjà conséquent, mais si c'est une supra légale qui tourne entre 1 000 et 1 500 euros, ça va partir en chômage. Puisque c'est autant de – comment appelle-t-on cela ? – de jours de carence transformés par rapport à la supra-légale, parce que l'ANPE – le pôle emploi maintenant – peut aller jusqu'à 75 jours de carence. Il prend en compte les jours de vacances, ça peut faire 30 jours. Il prend en compte l'indemnité de préavis, et peut prendre en compte une supra-légale. Donc, s'il n'y a pas de supra-légale, la personne peut avoir 30 jours de carence ou moins, avec la supra légale, ça monte forcément jusqu'à concurrence de 75 jours. C'est des calculs à faire.* (…) *Et si c'est au-dessus des 2,5 mois de salaire, là, ça vaut le coup. Si c'est en dessous ce n'est pas tellement intéressant. Ce sont des choses qu'il faut savoir, mais c'est l'expérience qui le donne.* ».

Dans un contexte financier bien moins préoccupant, les syndicats de « **HG moteurs** » tiennent un raisonnement pratiquement similaire. Les propos de Claude K. (CGT) accompagné d'un RSS du même syndicat vont par exemple dans cette direction. Ils commentent respectivement :

« *Il n'y a rien eu ! On a discuté la possibilité de faire un débrayage. Ça a été débattu. On a discuté, mais ça n'a rien donné.*

_ *Les paies ne sont pas très grosses, la vie coûte cher. On peut organiser un débrayage de deux heures, d'accord ! Mais on ne pourrait pas faire une grève de deux ou trois jours. La direction le sait très bien. La plupart des salariés ne peuvent pas.*

_ *Avant, ils le pouvaient, maintenant, non ! Ils se serraient la ceinture et étaient solidaires. Ce n'est plus le cas maintenant.*

_ *Vous regardez le parking de [« HG moteurs »], vous regardez les voitures : les gens sont bien payés. Mais pour être bien payé, il faut bosser*. (…)

_ *On ne peut plus faire énormément pression. Ils connaissent les calendriers, ils anticipent les négociations etc. Si on veut obtenir quelque chose, il faut donc et on sait que l'on doit faire grève, partir en guerre 15 jours pour vraiment leur faire du mal.*

_ *Et encore, ça peut aussi les arranger, comme on est en train, entre guillemets, de vivoter.* ».

4.2.3.3. Justification par la crainte d'une victoire à la Pyrrhus

Une troisième grande justification, peut-être la plus décisive, est véritablement la peur ressentie par les syndicats à l'idée de s'engager dans une épreuve de force avec la direction de l'entreprise et à l'issue de laquelle les salariés seraient perdants, et perdraient même très gros.

Dans le cas de « **T-A remorques** », la construction de cette justification repose sur une évidence. En effet, dans leur discours, les syndicalistes expliquent qu'ils ont le choix entre la négociation de la restructuration ou la mobilisation collective contre la réalisation de cette restructuration, mobilisation dont les syndicats estiment qu'elle pourrait conduire à la liquidation judiciaire, au dépôt de bilan de leur entreprise. Pour faire une métaphore de leur justification, les syndicalistes de « T-A remorques » comme le directeur de l'entreprise, estiment se retrouver sur un navire en plein naufrage, à la dérive, mais qui peut encore éviter

de couler. De fait, à l'issue du PSE, l'ensemble des partenaires sociaux continue de nourrir une forte inquiétude quant à l'avenir et à la pérennité du site. Denis L. (CGT) commente : « *Tout le monde est plutôt pessimiste en voyant plutôt la fermeture de l'entreprise que sa continuité*. ». Michel C. (PDG) avoue : « *Des craintes ? Certainement ! Tant que le marché n'est pas reparti, on ne va pas durer 107 ans comme ça. Tout le monde attend que le marché reparte. Les gens sont en attente, et ont des craintes. C'est normal. On en est tous là. Je ne pense pas que d'autres sentiments prévalent aujourd'hui.* (…) *On fait tous partie du même bateau !* ».

Dans le cas de « **HG moteurs** », la fermeture de leur entreprise est aussi le probable résultat qui est anticipé par les syndicats pour justifier leur décision. Ce même raisonnement que celui tenu par les syndicats de « T-A remorques » se construit cependant sur des considérations différentes, justement parce que leur entreprise est viable économiquement et, une nouvelle fois parce qu'ils n'ont pas affaire à un véritable PSE. En effet, et comme le font noter Bourguignon et Garaudel, la structure même d'un plan de départs volontaires peut tempérer les ardeurs des syndicats justement parce qu'elle diffère en injustice et peut-être en cruauté d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Ils écrivent : « *Le départ volontaire se présente comme un mode alternatif de sélection des salariés licenciés.* (…) *Par départ volontaire, nous faisons référence dans ce travail à la possibilité laissée aux salariés de se porter candidats au départ de l'entreprise lorsqu'un PSE est proposé par cette dernière. Concrètement, le volontariat au départ dans le cadre d'un plan de licenciements se présente comme une technique de sélection des salariés licenciés qui se substitue temporairement à la mécanique des critères. Avant d'appliquer les critères d'ordre pour établir la liste des salariés licenciés, une période de volontariat est prévue au cours de laquelle des salariés peuvent se porter candidats au départ. Il ne sera alors nécessaire de procéder à des notifications sur critères que si le nombre de volontaires finalement acceptés est inférieur au nombre d'emplois supprimés. De même, l'entreprise peut être conduite à refuser des départs volontaires si le nombre de candidats venait à dépasser le nombre de suppressions d'emplois. En ce sens, la notion se distingue sensiblement des plans de départs volontaires autonomes qui excluent les*

licenciements même lorsque le nombre de volontaires est jugé insuffisant par l'employeur. »[420].

En prolongeant cette analyse, on peut dire d'un plan de départs volontaires qu'il est comme une forme d'échappatoire à la réalisation d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Beaujlin-Bellet, Lerais et Paucard considèrent par exemple : « *La notion de « volontariat » demeure cependant ambiguë puisque cette démarche du salarié s'inscrit dans le cadre d'un projet à l'initiative de l'employeur. Dès lors, la frontière entre mobilité subie et choisie se brouille, les départs inscrits dans un plan de départs volontaires se situant en tension entre ces deux pôles. Il se peut par exemple qu'un salarié saisisse l'occasion d'un tel plan pour entamer une mobilité professionnelle déjà envisagée, ou encore qu'il se sente contraint de se porter volontaire. Cela pose notamment la question de la définition et des conditions de contrôle de ce caractère « volontaire » des départs et, au-delà, des conditions de régulation sociale de ces pratiques individualisées. En tout état de cause, l'appel au volontariat permet à l'employeur, et aux salariés et à leurs représentants, d'éviter l'épreuve de sélection des salariés devant partir.* »[421]. Les spécificités de cette espèce particulière de restructuration conduisent les syndicats à faire, comme l'écrit Myriam Campinos-Dubernet, un « *diagnostic d'inutilité d'un combat contre la décision* » patronale au sens où « *les représentants des salariés avaient le sentiment d'être confrontés à des stratégies mûrement réfléchies et préparées de longue date, étant donné qu[e la direction] ne reviendr[ait] jamais sur [sa] décision* »[422]. Elle en conclut qu'une fois que les syndicats acceptent le processus, ils se retrouvent contraints à accompagner les salariés, au risque parfois « *d'être accusés de collaborer aux transferts* »[423].

Dans le cas de « HG moteurs », il découle des observations pointées ci-dessus qu'organiser une grève, se mobiliser collectivement contre des « restructurations » illégitimes c'est délaisser – même temporairement – la négociation, la recherche d'une solution de compromis

---

[420] Rémi Bourguignon, Pierre Garaudel : « *Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012, p.98.

[421] Rachel Beaujlin-Bellet, Frédéric Lerais, Dominique Paucard : « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? **»,** La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012, p.9.

[422] Myriam Campinos-Dubernet : *Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation*, Travail et emploi, n°95, juillet 2003, p.45.

[423] *Ibid.*, p.49.

pour entrer dans la contestation et livrer bataille jusqu'à son dénouement. C'est *in fine* désavouer le processus que les syndicats ont accepté en décidant de participer à la mise en œuvre des plans de départs volontaires. Or, certaines organisations syndicales ont craint de perdre cette bataille et de subir les représailles des décideurs du « groupe H », comme l'arrêt définitif de l'activité du site vosgien, ce qui reviendrait à obtenir une victoire à la Pyrrhus. En un mot, les syndicats – certains au moins – ont jugé que la direction du « groupe H », exécute ni plus ni moins une « expédition punitive » prenant la forme d'une délocalisation du site de « HG moteurs ». Le maintien du site même avec un effectif amoindri plutôt que sa fermeture totale est donc la troisième grande justification donnée par les syndicats pour expliquer leur conduite : « *On avait quand même une DRH qui était sur notre position. On a dit « C'est clair, l'objectif c'est maintenir l'emploi à R&D, maintenir le site. Notre priorité c'est l'avenir du site. Moi, ce qui m'intéresse le plus, ce sont ceux qui vont rester. ». Chacun disait « Si c'est pour en refaire un dans trois ans, autant se battre maintenant ? ». Je répondais « Non, si je peux encore rester trois à six ans, je me battrai pour que l'on reste encore trois ou six ans. » C'est ma vision des choses, je me bats pour que ceux qui veulent rester restent* », dit notamment Frédéric C. (CFDT). « *Ce qui est clair, pour nous CFE-CGC, dans le cas du plan de 2007 et sur ceux qui ont suivi, c'est qu'on était plutôt dans l'optique de dire « Ca ne nous fait pas plaisir mais on préfère négocier. On laisse partir des gens. On le sait mais au moins on garantit une plus grande longévité du site. ». Je ne suis pas sûr qu'on ait la même impression aujourd'hui ! C'était en 2007.* (…) *[On] n'aurait pas fermé en 2007, mais on a affaire à des gens qui n'aiment pas qu'on leur résiste. (...) On n'a pas le droit de résister donc soit on est d'accord avec eux, soit il y a des mesures de rétorsion derrière. Après, ça ne se ferait pas en deux coups de cuillère à pot. Transférer une production ça ne se fait pas du jour au lendemain, mais cela peut aller relativement vite quand même. (...) [On craignait] qu'il y ait une mesure de rétorsion et qu'ils s'organisent pour faire partir la production* » conclut Christian P. (CFE-CGC). La crainte des rétorsions patronales est d'ailleurs un autre inhibiteur de l'action syndicale pointé par Collovald et Mathieu. Ils écrivent : « *Rejoindre un mouvement de grève suppose en effet de « sortir du rang » et de s'afficher publiquement comme protestataire, d'abandonner son rôle de salarié « sérieux », placide voire docile, de rompre avec les relations sociales hiérarchisées qui trament l'ordinaire de la vie de l'entreprise : tous les salariés ne sont pas disposés à ainsi « franchir le pas* » »[424]. Leur

---

[424] Annie Collovald, Lilian Mathieu : « *La pédagogie morale de la grève* » *in* Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009, p. 195.

analyse qui traite des salariés vaut par extension au comportement des syndicats de « HG moteurs » du fait de leur acceptation des plans de départs volontaires.

4.2.3.4. Justification par l'absence physique de l'interlocuteur

Cette ultime justification du comportement des syndicats se constate uniquement à « HG moteurs ». Cet aspect canalisateur de la mobilisation collective est notamment souligné par Béroud et Mouriaux qui constatent : « *L'acte gréviste est perméable à une diversité de facteurs dont les influences s'entrecroisent de façon non linéaire : taille du collectif de travail et types de relation en son sein, éclatement des ateliers ou bureaux sur le site de l'entreprise, mobilisation réelle ou tronquée des connaissances professionnelles, modes d'implication psychologique, relations avec la hiérarchie immédiate, identification ou non de la direction d'entreprise, etc.* »[425].

Or, cette absence physique d'un interlocuteur est invoquée par les syndicats de « HG moteurs » pour justifier leur décision. Certes, ces derniers sont face à la direction de « HG moteurs », c'est-à-dire de l'usine et du R&D vosgiens. Mais ils n'ont pas la possibilité de négocier directement avec la direction du « groupe H », c'est-à-dire avec la direction qui décide véritablement des choix économiques et organisationnels affectant l'unité de production et le centre de recherches et développement qu'ils représentent et défendent. Dans ce contexte, la direction « locale » ne dispose pas d'une complète autonomie ou d'une totale liberté de décision. Au contraire, il lui faut exécuter les ordres et les directives de ces propres responsables hiérarchiques. C'est pourquoi, dans le discours des syndicalistes de « HG moteurs » les membres de la direction de leur établissement sont assimilés ou réduits à des salariés, voire à des contremaîtres, c'est-à-dire à des responsables hiérarchiques mais pas véritablement à des patrons. Le terme « patron » est d'ailleurs cité au cours des entretiens pour mentionner les dirigeants du « groupe H ». Dans ces conditions, faire pression sur une

[425] Sophie Béroud , René Mouriaux « *Continuités et évolutions de la conflictualité sociale* », *in* Jean-Michel Denis (sous dir.) : Le conflit en grève ?, La dispute, 2005, pps..123-124.

équipe dirigeante « locale » pour qu'elle infléchisse sa position et satisfasse les revendications syndicales est une entreprise vouée à l'échec puisque celle-ci ne dispose pas réellement du pouvoir de décision. C'est là une quatrième justification repérable dans le discours des organisations syndicales : la direction de leur entreprise n'est pas autonome. Christian P. (CFE-CGC) fait remarquer : « *Ici, la direction a, par rapport au groupe, le même niveau qu'un chef de groupe par rapport au directeur d'une entreprise. On peut le concevoir comme ça. Ils n'ont pas les mains libres, pour rien. Aux négociations annuelles, ils ne décident rien sans en avoir référé au niveau au-dessus. Ils reportent toutes les décisions à la prochaine réunion. Un directeur s'était fait jeter à une époque parce qu'il avait omis de signaler que quelques personnes faisaient grève dans l'usine. Il devait les prévenir normalement dans l'heure où les deux heures suivantes. Ils sont très surveillés.* ». Claude K. (CGT) commente : « *Le groupe donne des directives pour gagner le maximum. Ici, les dirigeants ont un peu les poings liés. Ils essaient de les appliquer. Ils sont un peu comme des opérateurs : on leur donne des ordres et ils les exécutent. On a une direction qui, ici, n'a aucun pouvoir. Ils jouent à arrondir les angles, c'est tout. Les directives ne sont pas prises ici.* ». Enfin, Frédéric C. (CFDT) fait un exemple de la pseudo-autonomie d'action des dirigeants de « HG moteurs » : « *Les directeurs ne font jamais plus de trois ans, ici. Donc, dans trois ans, ce sera un nouveau. Je ne sais pas combien on a eu de directeurs depuis, cela fait bientôt 28 ans que je travaille ici, j'en ai vu entrer et partir ! On en a eu de meilleurs que d'autres. On en a eu un, que j'ai trouvé plus « ouvrier ». C'était celui qui était un peu plus dans une logique – pas forcément contre le groupe – mais qui n'était pas dans la même logique que le groupe et qui l'a payé. Il l'a payé !* ».

Conclusion de chapitre

On peut dire des négociations collectives à « HG moteurs » et à « T-A remorques », qu'elles mettent en scène des organisations syndicales qui se sont retrouvées « prises en tenaille ». On doit l'expression d'« *organisations syndicales prises en tenaille* » à Dominique Glaymann[426]. L'expression renvoie aux négociations menées par les partenaires sociaux dans les années 1980-90 et qui ont consisté à encadrer et à réguler le secteur du travail intérimaire. Glyamann rapporte que syndicats et patronat ont, ensemble, conclu un certain nombre d'accords collectifs qui ont globalement amélioré le sort des travailleurs intérimaires bien qu'il précise que la volonté réelle du patronat ait été surtout, comme il l'écrit, d'accroître « *la respectabilité de l'intérim* » pour permettre son recours plus facilement. En outre, l'« *extension réelle des droits des intérimaires* » n'a pas supprimé tous les aspects précaires de cette forme particulière d'emploi comparativement à l'emploi stable effectué en CDI à temps plein. Glaymann insiste tout particulièrement sur la propre lecture faite par les syndicats sur cette évolution du travail intérimaire, et de leur propre implication dans cette évolution. En effet, il démontre que les syndicats ont rétrospectivement un regard mitigé. D'un côté, les syndicats sont satisfaits que la multiplication des accords collectifs ait doté les travailleurs intérimaires de toute une batterie de droits et de garanties les rapprochant, du statut « normal » de salarié. D'un autre côté, les syndicats dénoncent le fait que les entreprises utilisent davantage le travail intérimaire et se reprochent de finalement participer au développement de cette forme précaire d'emploi. En un mot, en choisissant le moindre mal, c'est-à-dire en régulant le travail intérimaire, les syndicats se jugent coupables de participer à une précarisation générale de l'emploi. Dominique Glaymann parle précisément d'« *organisations syndicales en tenaille* » pour nommer ce sentiment ambivalent et conflictuel. Il écrit : « *Les syndicats se sont alors trouvés pris en tenaille entre leur opposition à la précarisation qu'induit le développement de l'intérim et leur volonté d'agir pour améliorer le sort des intérimaires. Ils ont opté pour ce qui leur a paru le moindre mal dans ce jeu où ils sont toujours en position de faiblesse.* ».

---

[426] Dominique Glaymann : L'intérim, éditions La découverte, 2007.

Le même tiraillement est perceptible dans le discours des organisations syndicales à « HG moteurs » comme à « T-A remorques ». On l'a montré, tendanciellement et quelle que soit l'entreprise étudiée, les syndicats ont fait preuve de bonne volonté, se sont montrés des partenaires conciliants et à quelques exceptions près ont systématiquement recherché des solutions de compromis plutôt que de faire pression, en menant des actions « dures » pour obtenir gain de cause. Cette attitude responsable, à certains égards prudente, les a conduits à se retrouver pris en tenaille. À « T-A remorques », les syndicats ont choisi ce qui leur paraissait être le moindre mal, négocier le PSE, aider à son déroulement et obtenir des contreparties modiques aux licenciements, mais l'issue des négociations collectives reste objectivement négative : de nombreux emplois ont été perdus. La CGT de « T-A remorques » aurait souhaité porté des revendications plus favorables aux salariés licenciés, voire lutter plus frontalement contre les licenciements collectifs, mais le syndicat s'est retrouvé acculé du fait de la situation très précaire de l'entreprise. Pourquoi entrer ouvertement et résolument en conflit avec la direction de l'entreprise, quand on anticipe de cette hypothétique résistance, que de toute façon elle génèrera au mieux des gains nuls, et que celle-ci risque très probablement de dégrader la situation, de coûter davantage d'emplois ? À « HG moteurs », l'absence de réelles justifications économiques aux suppressions d'emplois exacerbe encore le phénomène. Les salariés volontaires au départ de l'entreprise sont partis en bénéficiant de compensations, principalement financières, substantielles. De ce point de vue, les syndicats ont participé à la réduction des effectifs de leur entreprise – le choix du moindre mal – pour prémunir l'ensemble des salariés contre la possibilité de subir, dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, des suppressions d'emplois peut-être financièrement moins avantageuses, et touchant plus « aléatoirement » le personnel puisque ne se faisant plus sur la le principe du volontariat. Par ailleurs, la dénonciation des plans de départs volontaires auraient pu, selon les syndicats, encourager la direction du « groupe H » à délocaliser la totalité de l'activité du site et donc des emplois à l'étranger. Pourquoi s'opposer au départ « délibéré » d'une partie des salariés et dans des conditions relativement « favorables » plutôt que de risquer la fermeture totale de l'entreprise ?

5. Des syndicats d’entreprises auteurs d’accords avant-gardistes ?

Introduction du chapitre

Dans les chapitres précédents, j'ai montré que la négociation d'une restructuration n'est pas un contexte particulièrement propice à l'innovation, à l'originalité des pratiques des militants syndicaux d'entreprise. Dans ce contexte, les revendications des militants butent sur les aspirations parfois différentes du reste des organisations syndicales, de la direction de l'entreprise ou même des salariés.

Ce nouveau chapitre qui s'intéresse encore à des négociations collectives d'entreprise étudie un cadre, une configuration fort différents. En effet, les deux monographies traitées ici examinent des accords de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Comme cela a été évoqué dans l'introduction de cette seconde partie de thèse, la construction de ce terrain de recherche et la sélection des entreprises qui le constituent, fait suite aux entretiens avec l'ensemble des secrétaires généraux des unions régionales et départementales lorraines de la CGT et de la CFDT, lesquels m'ont indiqué que ces entreprises représentent les seuls cas concrets dans lesquels des militants syndicaux parvenaient à matérialiser l'une ou l'autre des revendications confédérales de la prise en charge des discontinuités d'emploi.

L'analyse de ces autres types de négociations collectives est faite à nouveau sur la base d'enquêtes monographiques. Mais leur construction est nettement plus ciblée et moins ambitieuse que les enquêtes précédentes. En effet, comme elles sont sensées être exemplaires de l'une ou l'autre des discours confédéraux, le matériel exploité se concentre principalement sur le discours du principal militant syndical de la CGT ou de la CFDT en charge de l'expérimentation dans son entreprise. Pour chaque monographie, je me suis entretenu à deux reprises avec ces militants pour obtenir le témoignage le plus complet. Et, j'ai accumulé, dans la mesure du possible, le plus grand nombre de documents internes aux entreprises concernées pour corroborer ou non ces discours et enrichir l'analyse. Le tableau, à la page suivante, présente le détail des entretiens.

Tableau n°2 : Récapitulatif des entretiens menés dans le cadre des monographies des accords « exemplaires » des revendications confédérales :

Pour l'entreprise « AJW papiers » (CGT)
Jean-Luc G., ouvrier, délégué syndical central de la CGT au comité groupe France, puis élu au CE après la filialisation de son entreprise, rencontré le 22 janvier 2008 et le 26 janvier 2009[427]. Durée totale des entretiens : entre 2 heures et 2 heures 30 minutes.
Pour l'entreprise « GT tissus » (CFDT)
Michel F., ouvrier, DS de la CFDT, ancien secrétaire général de l'UD des Vosges de la CFDT, rencontré le 15 février 2008 et le 12 février 2009[428]. Durée totale des entretiens : environ 3 heures.

427 Entretien réalisé en collaboration avec Jean-Pascal Higelé, maître de conférences en sociologie à l'IUT de Longwy.

428 Entretien réalisé en collaboration avec Jean-Pascal Higelé, maître de conférences en sociologie à l'IUT de Longwy.

5.1. « AJW papiers » : une expérience parcellaire et éphémère du nouveau statut du travail salarié

5.1.1. Négociation de l'accord

5.1.1.1. Éléments de contexte

« AJW papiers »[429] est une papeterie implantée dans une petite commune des Vosges, qui compte moins de 2 000 habitants. L'entreprise n'est pas une société anonyme à son nom propre. Elle appartient au groupe éponyme multinational qui, en 2008, soit au démarrage de l'enquête, est la septième entreprise européenne d'industrie papetière, mais la première mondiale sur le segment du papier haut de gamme[430]. L'historique du groupe est assez « chaotique » tant les fusions-acquisitions, restructurations et autres rachats sont récurrents. Jean-Luc G., le délégué syndical de la CGT et témoin interrogé pour cette monographie, dit par exemple que le groupe est « *dans un plan social permanent* ». Toujours en 2008, on sait que le groupe emploie près de 7 400 salariés parmi lesquels 3 500 travaillent en France. Le groupe possède 1 siège social, 2 centres de recherches et développement, 30 usines de production, et 22 bureaux de vente et directions commerciales. L'ensemble de ces établissements est réparti dans 22 pays, mais majoritairement en Europe.

---

[429] Le nom de l'entreprise a été modifié

[430] « *Le classement des principaux producteurs de papier européens* », article paru dans Les Échos, le 8 février 2008.

5.1.1.2. Déroulement et enjeux des négociations

La présente expérimentation de sécurité sociale professionnelle s'inscrit dans le lancement par la direction du groupe, au début de l'année 2006, d'une procédure de négociation d'un accord de GPEC. Pour la direction, il s'agit alors d'être ni plus ni moins en conformité avec l'obligation légale pour les grandes entreprises d'avoir des négociations triennales sur la GPEC comme le stipule le préambule du projet d'accord : « *Le présent accord s'inscrit dans le cadre de l'article L.320-2. du Code du travail par la loi n°2005-35 du 18 janvier 2005 dite « Loi BORLOO-LARCHER » visant à mettre en place un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans les grandes entreprises*. ». Il est à noter que l'accord étudié ici n'est donc pas une initiative « locale » car elle est la déclinaison locale, en l'occurrence en Lorraine, d'un accord de groupe, lequel a cependant était en partie négocié par des représentants syndicaux membres de la CGT de l'usine.

Très peu familiers des procédures légales en matière de conception et de pilotage d'un accord de GPEC, et à ses débuts percevant aussi assez mal son intérêt, les syndicalistes de « AJW papiers » concernés sont au départ peu enthousiasmés par l'ouverture de ces négociations. Plutôt dubitatifs, ils demandent au préalable à bénéficier d'une formation adéquate sur la GPEC, comme se la rappelle Jean-Luc G. (CGT) : « *On a dit qu'on acceptait [la négociation] à condition d'avoir une formation. Donc, nous avons déjà eu une formation de quatre jours exclusivement sur la GPEC, avec le groupe SECAFI-ALPHA*. ». En plus de cet aspect didactique, la formation prépare les syndicalistes à tenir leur rôle de négociateur. Concrètement, ces derniers sont séparés en deux groupes de travail qui, chacun de leur côté, réfléchit au contenu et aux objectifs à attribuer au futur accord collectif. À l'issue de la formation, les groupes de travail se réunissent, échangent les résultats de leur travail, et déterminent ensemble quelles seront les revendications prioritaires. Jean-Luc G. (CGT) se remémore le déroulement de ce travail préparatoire : « *[la formation] comprend une explication sur ce qu'est la GPEC parce que, à part en être spécialiste ! Ensuite, ils nous font faire un travail, en nous demandant ce qui est prioritaire à nos yeux. Ils nous font un grand tableau. On était séparé en deux groupes.* (...) *Ils avaient pris une base à l'aide d'un système japonais – je ne sais plus le nom –, pour que l'on sache ce qui était vraiment important pour*

nous, et pour arriver à la fin aux sujets qu'on voulait aborder en premier lieu. Les deux groupes ont fait le même travail sans se voir, puis on s'est tous réuni pour voir ce qui en ressortait et pour choisir ce que l'on voulait vraiment discuter au départ. ».

La composition de ces groupes de travail n'est pas neutre. Tous les syndicats représentatifs des salariés sont implantés à « AJW papiers » et des représentants de chaque organisation syndicale participeront à la négociation de l'accord de GPEC. Mais la CGT, qui est le syndicat majoritaire au sein du groupe, profite de sa position de force pour s'imposer comme le syndicat majeur ou leader des négociations à venir : « *Alors, dans le premier projet, il n'y avait que les représentants syndicaux, toutes organisations syndicales confondues : CFDT, CFTC, FO, etc., avec majoritairement la CGT puisqu'on est majoritaire au niveau du groupe. On a passé un « deal » en quelque sorte. Étant majoritaire au niveau du groupe, on voulait être majoritaire au niveau syndical [dans la composition des groupes de travail]. C'est un petit peu logique !* ». Collectivement, les syndicats décident d'exclure de la composition des groupes de travail tout membre de la direction de l'entreprise pour que la réflexion des syndicats ne soit pas « parasitée » par des intérêts divergents : « *Par rapport à ces groupes, la direction voulait imposer des DRH, au départ ça n'a pas pris, excepté dans quelques cas délicats, où un DRH est venu pour donner son point de vue. Mais nous ne voulions pas qu'on nous l'impose, puisqu'on sait très bien comment cela se passe : dès qu'on nous impose un DRH, ils essayent de nous amener dans une direction où l'on ne veut pas aller.* ». Ainsi, les syndicats, majoritairement constitués de membres de la CGT, et soutenus par le cabinet SECAFI, vont s'atteler à négocier un accord de GPEC. On a là des éléments qui expliquent en partie que les cégétistes d'« AJW papiers » ont réussi à conclure un accord collectif prenant appui sur la revendication confédérale. Le contexte était, on le devine, favorable puisque la CGT est le syndicat qui domine largement les négociations qui s'ouvrent le 12 juillet 2006.
Cinq objectifs sont finalement assignés aux négociations. Ils sont précisément les suivants :

« *1. Modalités d'information/consultation des instances représentatives du personnel du Groupe sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences sur l'emploi et les salaires ;*

2. Gestion anticipée des départs ;

3. Mobilité professionnelle et géographique ;

4. Formation professionnelle (maintien et développement de l'employabilité et des savoir-faire, gestion des carrières, codifications des dispositifs DIF et VAE, plans de formation,…) ;

5. Politique de l'emploi (dispositifs d'intégration et d'accès à un nouvel emploi, codification du recours à l'emploi précaire, remplacements des départs,…). »[431]

Un calendrier de travail est assez vite établi par les partenaires sociaux. Il est prévu que les deux premiers thèmes de négociation et que les thèmes restants seront traduits par un accord collectif respectivement à la fin de l'année 2006 et à la fin de l'année 2007. Dans ce but, chacun des partenaires sociaux s'engage, comme on peut le lire dans le document officiel, à poursuivre « *les négociations de manière constructive et loyale* ». Des déclarations d'intentions plutôt encourageantes. De manière conforme aux prévisions, un premier accord de groupe est conclu dans les délais impartis. Aussi les syndicats sont-ils confiants pour la suite ? Jean-Luc G. (CGT) se rappelle : « *Alors, on a commencé la GPEC fin – non – début 2006 ! Début 2006 ! Et donc on a signé le premier accord fin 2006. Ça a été très vite finalement. Peut-être une dizaine de réunions ? Donc ça a été relativement vite. La direction était bien partie pour vouloir négocier tous les sujets.* ». Les négociations se poursuivent en 2007 puis s'interrompent brusquement, au grand désarroi des syndicats : « *En 2007, on a donc commencé un travail qui avait pour sujet tout ce qui avait trait à la formation. Et là, blocage, le blocage total ! On a travaillé jusqu'au mois de juillet et depuis plus rien*. (…) *Et depuis, ça fait six mois que la négociation n'avance plus. L'accord GPEC ouvrait les négociations, mais il n'oblige pas nécessairement à aboutir à des solutions. Ça peut donc durer. Mais une GPEC, c'est bien si ça vit tout le temps, sinon, si ça ne vit pas, ça ne sert à rien.* ».

D'après le témoignage de Jean-Luc G. (CGT), c'est la direction du groupe « AJW papiers » qui suspend les négociations puis décide de mettre en œuvre un plan social[432] au niveau du groupe et concernant près de 200 salariés. Ce plan social se superpose et finit même par se confondre pratiquement avec l'accord de GPEC qui devient complètement caduc : « *C'est le standby complet ! (...) L'année dernière on avait signé un accord, principalement sur les départs anticipés pour les gens qui faisaient des factions et depuis on ne s'est pas revu. C'est tombé à l'eau. On a changé de président, au niveau du groupe. On a eu un gros plan social,*

---

[431] Source : Projet d'accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
[432] En fait, il s'agit officiellement d'un PSE, mais je conserverai pour ce texte l'expression utilisée par le témoin.

au niveau du siège social et au niveau du centre de recherche d'Apprieu[433]*, ce qui fait qu'à cette heure-ci, c'est le standby complet. On ne sait même pas ce qu'on va devenir. Ils sont en train de revendre des secteurs.* ». Dans les Vosges, 35 postes de travail sont visés par ce plan social. Au deuxième entretien, soit plus d'un an après l'arrêt des négociations de l'accord de GPEC, Jean-Luc G. (CGT) se montrait pessimiste pour l'avenir : « *Ca vient du nouveau président qui a tout balayé. L'accord qui a été signé, il reste là. Maintenant c'est le début d'année, donc on va les relancer pour avoir des réunions de stratégie, mais j'ai l'impression que ça va être dur de les obtenir. On est déjà fin janvier et on n'a pas de nouvelles. Vu la situation, ils viennent de revendre une société. Ils parlent de revendre la société qui fait des sécurités à Crèvecoeur*[434]*, plus une autre société encore. Et là, c'est le plan social du siège, et du centre de recherche d'Apprieu qui compte 200-220 personnes, a peu près. Et nous, on est passé filiale depuis le premier juillet de l'année dernière. Ce qui fait qu'on est maintenant les papeteries [A] SAS.* ».

Les dispositions de l'accord conclu à la fin de l'année 2006 ne sont cependant pas annulées et resteront effectives pendant une durée de quatre ans. Toutefois, au deuxième entretien, Jean-Luc G. (CGT), faisait cette prédiction rétrospectivement juste : « *Et le premier accord avait été très rapide au départ, mais les changements dans le groupe font que… D'ailleurs cet accord n'est bon que jusque l'année prochaine, jusque janvier 2010, si je me rappelle bien. On ne sait pas ce qu'il va se passer après. Est-ce qu'il va être renouvelé ? Est-ce qu'il va être annulé ? Est-ce qu'on fera encore partie du groupe ? (...) Au niveau de l'application de l'accord ça ne change rien, mais comme à cette heure-ci, il y a pas mal d'unités qu'ils revendent et qu'on ne sait pas si, nous, demain on va nous revendre… On ne sait pas.* ».

---

[433] Commune de l'Isère.
[434] Par déduction, il doit s'agir de Crèvecœur-en-Brie, commune de Seine et Marne.

5.1.2. Une traduction incomplète mais délibérée du nouveau statut du travail salarié

Dans la mesure où les négociations ne sont pas allées jusqu'à leur terme, l'accord examiné ici est forcément inabouti. En définitive, assez peu d'éléments tangibles permettent de l'appréhender objectivement comme une expérimentation locale de la prise en charge des discontinuités d'emploi dans sa version CGT. Il en est finalement une forme rudimentaire car inachevée. Et seul le « *dispositif de fin de carrière* » que les partenaires sociaux sauront négocier dans le cadre de l'accord de GPEC permet de tirer cette conclusion. Cependant, il est à noter que la CGT d'« AJW papiers » ne fait pas non plus cette comparaison *a posteriori* mais a sciemment cherché à traduire le projet confédéral à cette occasion. « *On voulait le faire* », insiste bien Jean-Luc. G. (CGT).

5.1.2.1. Des personnels licenciés mais conservant leur statut de salarié de l'entreprise

Selon le premier critère de l'idéal-type construit – **le travail à valoriser** –, la prise en charge des discontinuités d'emploi, dans sa configuration cégétiste, relègue complètement au second plan la question du retour à l'emploi des chômeurs pour se focaliser sur leur droit à disposer d'un statut indépendamment de l'exercice concret du travail. De ce point de vue, le dispositif testé à « AJW papiers » colle parfaitement avec ce premier critère.

Effectivement, à « AJW papiers », la mise en place d'un « *dispositif de congé de fin de carrière total pour les factionnaires* », plus communément nommé par ses concepteurs le « *dispositif de fin de carrière* » (DFC) a incontestablement cette qualité. Concrètement, le DFC permet aux salariés éligibles de cesser prématurément leur activité. En contrepartie, le

groupe s'engage à leur verser un revenu de remplacement et à maintenir leur couverture sociale jusqu'à ce que ces derniers puissent prétendre à une retraite à taux plein. Plusieurs conditions sont requises, principalement être volontaire, être âgé de moins de 57 ans à la date d'entrée du DFC et justifier au moins une année complète de faction au sein du groupe « AJW papiers ». Ces critères d'éligibilité ne sont donc pas particulièrement restrictifs. Le dernier critère cité conditionne la durée du versement du revenu de remplacement. Une année pleine de faction « *ouvre droit à l'intéressé d'anticiper d'un mois son départ à la retraite à taux plein, dans la limite des 36 mois.* »[435].

Ainsi décrit, le DFC paraît une mesure tout à fait quelconque ou très peu originale et s'apparente à une préretraite financée exclusivement par l'employeur. Mais son originalité réside principalement dans le statut qu'il confère à ses bénéficiaires. Jean-Luc G. (CGT) insiste sur sa spécificité: « *Au niveau de la retraite anticipée, pour les factionnaires, on a signé un accord qui permet aux gens qui font des factions de gagner un mois de retraite anticipée pour un an de faction, jusqu'à concurrence de 3 ans et un minimum de 57 ans.* (…) *Donc on a signé l'accord l'année dernière, il n'y a pas de rupture, c'est juste une suspension de contrat.* ». On le voit, le bénéficiaire du DFC est certes un individu sans poste de travail, sans emploi, tout en restant un salarié à part entière de l'entreprise « AJW papiers ». Et à ce titre, il bénéficie des mêmes droits et avantages que les salariés encore en faction dans l'entreprise. Cela est d'ailleurs clairement explicité dans le projet d'accord : « *Le contrat n'étant pas rompu mais seulement suspendu, le bénéficiaire pourra prétendre le cas échéant, aux avantages tels que : médailles du travail, avantages CE et conservera ses droits quant aux élections professionnelles. En revanche, ce dernier ne bénéficie plus des avantages qui supposent l'accomplissement d'une prestation effective de travail te[ls] que les congés payés, jours de RTT, etc.* ». On a là une traduction parfaite du nouveau statut du travail salarié stipulant que tout individu a droit à un statut de salarié qu'il exerce un emploi ou soit inactif. En effet, la correspondance est manifeste avec l'expérimentation en cours à « AJW papiers », car les bénéficiaires du DFC jouissent d'un statut de salarié bien qu'ils n'exercent plus, concrètement, aucun travail. Cela fait d'ailleurs dire à Jean-Luc G. (CGT) que « *[le DFC] va dans le sens de la revendication [confédérale]. Ça va dans le bon sens.* ».

---

[435] Source : Projet d'accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La singularité et le caractère exemplaire du DFC se remarquent d'autant plus si on le compare à un autre dispositif conditionnant la cessation d'activité et qui est exclusivement mis en œuvre à l'usine vosgienne : la « *retraite amiante* », comme la surnomment les salariés de l'entreprise. En effet, un accord collectif conclu en 1998 dote d'ores et déjà les seuls salariés vosgiens de conditions privilégiées en matière de droit à retraite. Jean-Luc G. (CGT) explique : « *à côté de çà, nous avons ce qu'on appelle les « départs pour l'amiante » du fait de travailler dans un environnement où l'amiante est présente. Et les gens partent déjà à l'âge de 54 ans, avec un salaire un peu plus élevé. Mais là, par contre, le contrat est rompu, ils sont en retraite. Ils sont en retraite. Par exemple, une personne sera concernée, pour fin 2009, il est rentré en même temps que moi donc il ne bénéficie pas [du départ anticipé pour] amiante, il partira à 57 ans. Autrement, chez nous, la majorité part à 54-55 ans.* ».

Paradoxalement, l'existence de cet « *accord amiante* » fait que très peu de salariés quitteront l'entreprise dans le cadre du DFC valable pour tous les sites du groupe. La procédure de sécurité sociale professionnelle testée en Loraine est en quelque sorte concurrencée par cette « retraite amiante ». Néanmoins, Jean-Luc G. (CGT) insiste sur la nature intrinsèquement différente du statut des bénéficiaires de ces deux formes de mise à la retraite anticipée des salariés d'« AJW papiers ». Il fait un distinguo pratique. Parlant de « l'accord amiante » : « *Là, c'est carrément une rupture du contrat de travail car avec l'amiante on ne peut plus travailler. Ils partent avec la retraite intégrale sous forme de transactions.* (…) *C'est-à-dire qu'ils ont ce qu'on appelle une « retraite amiante » jusqu'à l'âge de la retraite, à 60 ans, et la différence est versée sous forme de transactions*. ». Et parlant du DFC : « *C'est-à-dire que les points retraite, mutuelle, etc., tout est payé. Tout est pris en charge. Et en fait, le contrat de travail n'est pas rompu. Le salarié conserve son salaire en restant à la maison.* (…) *Il n'est pas rompu. De toute façon, c'est écrit, le salarié a toujours le droit aux œuvres sociales du CE, à la mutuelle. Son contrat est juste suspendu en fait, mais il n'est pas rompu.* ». Plus que la seule attribution d'un revenu, on le voit, le DFC fait se prolonger le statut de salariés sans poste de travail, concrétisant tout à fait le discours confédéral.

5.1.2.2. Maintien du salaire malgré la perte d'emploi

Du point de vue du second critère de l'idéal-type – **les ressources légitimes** – la revendication confédérale cherche à maintenir la qualification personnelle des individus quelles que soient les évolutions de leur parcours professionnel pour, par effet de cliquet, faire progresser cette qualification tout au long de la carrière. Ainsi, le chômage, l'inactivité, ne seraient plus des temps de remise en cause, voire de déni de la qualification des individus, parce que ces derniers se verraient parfois contraints de réinsérer le marché du travail y compris via des emplois moins qualifiés et/ou moins rémunérés que le précédent emploi occupé. Elle est donc la tentative de continuation, de prolongement, de la qualification salariale entre deux emplois et/ou hors de l'emploi.

La traduction concrète de ce principe c'est le maintien du salaire des individus qui perdent leur emploi. À travers la sécurité sociale professionnelle, la CGT recommande très précisément que les individus bénéficient de 90% de leur précédent salaire de référence. Or, le DFC négocié à « AJW papiers » atteint à nouveau, et presque parfaitement, cet objectif puisque « *le revenu de remplacement mensuel brut du DFC représente 80% de la rémunération brute perçue par le bénéficiaire, calculée sur la moyenne des 12 derniers mois civils précédents la date d'entrée en DFC.* »[436]. En outre ce revenu de remplacement est « *soumis à l'ensemble des prélèvements sociaux* » et « *un bulletin de paie* » est même établi et versé mensuellement à ses bénéficiaires. On l'a vu dans la sous-partie précédente, seuls les revenus qui induisent « *une prestation effective de travail* » échappent à ce maintien de la qualification salariale. Mais en définitive, les bénéficiaires du DFC jouissent très concrètement du maintien de leur salaire comme ne manque pas de le souligner Jean-Luc G. (CGT) : « *Et c'est 85% du salaire antérieur brut. C'est-à-dire que le gars ne perd quasiment rien ! Il perd juste ses primes de transport, s'il en avait, ses primes de panier, mais autrement, au niveau du salaire, il ne perd rien.* ». La revendication syndicale, très favorable au salarié, a été acceptée facilement par la direction. Jean-Luc G. (CGT) souligne les concessions somme toute minimes que les syndicats ont dû accepter en retour : « *Étonnement,*

[436] Source : Projet d'accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Selon Jean-Luc G. (CGT), la rémunération sera par la suite augmentée de 5 points.

oui, ça a été accepté facilement. Ils ont un petit peu chipoté sur le taux (…) *On s'est battu sur le pourcentage du salaire de départ de la personne. On demandait du 100%. La direction était partie sur 40% ! Forcément, la bataille, c'était sur les chiffres, comme cela se passe en général. Nous on veut un maximum, la direction part sur un minimum et l'on se rejoint quelque part.* ».

5.1.2.3. Des principes novateurs mais inaboutis

La concordance idéologique ou éthique entre l'accord « AJW papiers » et la revendication confédérale se remarque enfin dans le discours de Jean-Luc G. (CGT) au sujet des autres thèmes de négociation que l'ensemble des partenaires sociaux avait prévu de traiter avant que la direction du groupe ne se désengage définitivement des négociations. Sur ce sujet, Jean-Luc G. (CGT) commente : « *Une fois que l'on avait fini tout ce travail* [parlant du travail préparatoire fait lors de la formation sur la GPEC], *on a présenté le résultat à la direction. Après on leur a dit : « Ou vous êtes d'accord, ou vous n'êtes pas d'accord ? Si vous n'êtes pas d'accord, on arrête là, tout de suite !* ». (…) *Ils nous ont répondu qu'ils voulaient bien commencer par ça et ça. Ils nous ont dit quelles étaient leurs priorités, et que soit il fallait commencer par ces priorités, soit qu'ils ne le faisaient pas.* (…) *Ça ne nous posait pas de problème, sachant que la formation était une négociation très importante pour nous, on a dit qu'on était prêt à discuter de la mobilité.* ».

Cet extrait d'entretien est doublement intéressant. D'une part, la formation, on le voit, est une thématique de négociation que privilégient les syndicats, CGT en tête. D'autre part, à l'inverse, la mobilité est une thématique qu'acceptent de négocier les syndicats, mais sans réelle ferveur. Elle est une forme de concession autorisée par les syndicats pour poursuivre la négociation. S'agissant de l'intérêt porté par la CGT à la formation, elle s'explique par deux raisons. D'une part, pour la CGT d'« AJW papiers », la formation professionnelle est considérée comme un vecteur par lequel l'individu peut s'épanouir à son travail. Elle est perçue comme un outil dont le salarié – idéalement – peut librement disposer pour faire

évoluer sa carrière selon ses propres choix et ses aspirations personnels. De ce point de vue, les déclarations d'intention de la CGT de l'entreprise s'avèrent conformes aux enjeux de la revendication confédérale. Jean-Luc G. (CGT) déclare sur ce point : « *[les syndicats ont proposé] une formation tout au long de la vie, pour que les gens puissent progresser, qu'ils puissent avoir une sécurité. Le sujet a été abordé, des groupes de travail ont fourni un bon boulot mais la direction ne le négocie pas.* ». D'ailleurs, la perspective que la formation soit mobilisée en étant déconnectée des intérêts de l'employeur en la matière est une des raisons du moindre intérêt montré par la direction du groupe « AJW papiers » à cette thématique. Jean-Luc G. (CGT) souligne : « *en fait par rapport à la formation, ils font les plans de formations et ne voyaient pas de raisons d'en reparler. Ce qui les intéressait surtout c'était la mobilité.* ». D'autre part, la formation est plus pragmatiquement perçue comme le moyen de faire progresser l'employabilité des salariés. En ce sens, le discours de la CGT d'« AJW papiers » rejoint aussi partiellement la revendication de la CFDT selon laquelle la formation doit permettre si nécessaire d'adapter la qualification des individus pour mieux la faire correspondre aux besoins demandés par le marché du travail et que ces derniers soient mobiles dans l'emploi. Jean-Luc G. (CGT) admet : « *Il y avait donc la formation qui nous intéressait fortement. Il n'y avait pas grand-chose d'autre. Et la formation c'était un gros sujet. C'était un gros sujet qui avait un rapport avec l'assurance d'avoir un emploi, malheureusement !* (…) *Le problème dans la papeterie, c'est qu'il y a des gens qui sont sur des postes, des conducteurs, des ciseleurs, des bobineurs… Conducteur c'est déjà un métier intéressant. Mais la personne qui est bobineur ! Je connais des gens, ça fait trente ans qu'ils font ça. Alors il y a peu de perspectives. Donc, ce qu'on voulait, c'est que ces gens puissent partir en formation pour accéder à d'autres postes, et non pas rester pendant 20 ans ou 25 ans au même poste à faire toujours la même chose. Ce qui pouvait en plus leur assurer un avenir dans la mesure où la papeterie ça évolue. C'est comme partout, et si on n'évolue pas dans la formation, eh bien c'est fini. Il faut savoir aussi qu'il y a des gens qui arrivent en papeterie et qui n'ont aucun diplôme. Donc si demain la papeterie ça ne va pas, comme c'est le cas actuellement, s'il y a un plan social, les personnes qui n'ont pas de diplôme se retrouvent dans la rue sans rien. Donc nous, on était parti sur la formation, mais pas spécialement une formation papetière, on voulait que les gens puissent avoir une formation par exemple d'électricien ou autre, de manière à s'assurer un avenir.* ». Cet aspect du discours de Jean-Luc G. (CGT) pourrait se confondre avec les discours de la plupart des syndicalistes membres de la CFDT interrogés pour cette thèse.

Néanmoins, le plus souvent, le discours de Jean-Luc G. (CGT), et à travers lui de son syndicat, tend à montrer le côté secondaire du « tout pour la mobilité professionnelle », comme en attestent les extraits d'entretien suivants : « *Donc, oui, on était parti sur de la formation. La mobilité, puisque cela intéressait la direction. Nous, ça ne nous intéressait pas spécialement.* (…) *La question de la mobilité on n'était pas pour*. (…) *Nous, ce n'est pas un volet qu'on voulait.* (…) *Pour nous, tout ça c'était à la fin. C'est la dernière chose qu'on aurait négociée.* ». La CGT d'« AJW papiers » encourage donc la mobilité professionnelle principalement lorsqu'elle est choisie, lorsqu'elle est une initiative délibérée du salarié : « *la mobilité ça peut aussi être une bonne chose pour les gens qui veulent évoluer, ça c'est sûr. Mais on ne peut pas signer un accord qui impose aux gens de partir à droite, à gauche*. ».

Mais avec le plan social qui se greffe à la négociation de la GPEC, les syndicats ont craint que ces considérations soient totalement occultées de la négociation de cette thématique et qu'à l'inverse l'accord permette surtout au groupe « AJW papiers » d'adapter les effectifs de ses différents sites, que les salariés soient contraints *manu militari* d'être mobiles dans l'emploi. Jean-Luc G. (CGT) commente : « *La réticence vient du fait que nous, on a plusieurs entreprises en France, dans les Pyrénées Orientales, dans l'Isère ou la Somme. Et nous, ce dont on avait peur, vu la situation entre les unités, c'est qu'on balance les gens, même s'ils n'étaient pas d'accord, aussi bien [ici] ou à Perpignan, vers la Sarthe, sans que les gens en aient vraiment envie. Donc, on était contre la mobilité dans la mesure où ça aurait été imposé. Après, on est d'accord pour une mobilité interne, s'il faut, en terme de poste, mais pas être éjecté deux mois à Perpignan ou trois mois ailleurs. La mobilité ? Admettons qu'il y ait moins d'activité, et on les envoie là où il y a du boulot.* ».

Ainsi, les syndicats se posent en garde-fous en refusant que l'accord de GPEC favorise les mobilités contraintes. Leur intransigeance sur la question explique en partie que les négociations ne reprennent pas. Si les partenaires sociaux s'accordent donc sur les deux premiers thèmes de négociation, par la suite, les divergences seront trop importantes et les négociations ne déboucheront sur rien d'autre : « *Nous ne voulions pas qu'on nous impose une mobilité forcée. Pour le moment, on en est là. Les négociations sont bloquées, et ce n'est pas de notre fait, mais du fait de la direction qui, apparemment, était décidée à signer un nouvel accord pour la fin 2007 sur tout ce qui était formation et mobilité* », concluait Jean-Luc G. (CGT).

Le recours aux idéaux-types a montré que l'accord de GPEC négocié dans l'entreprise « AJW papiers » transpose avec une grande justesse l'esprit du nouveau statut du travail salarié. Ce fait n'est pas fortuit. La CGT a su créer dès le début des négociations un contexte propice à la signature d'un accord collectif qui aille véritablement dans le sens de la revendication confédérale. Cependant, il en demeure une transposition limitée. La durée du DFC est limitée dans le temps (3 ans au maximum), n'est pas ouvert à tous les salariés du groupe (se rappeler les conditions d'éligibilité) et ne couvre pas toutes les discontinuités d'emploi (comme le licenciement par exemple). La CGT d'« AJW papiers » n'a par exemple pas réussi à négocier un dispositif équivalent à destination des salariés touchés par le plan social du groupe (en maintenant leur statut et leur revenu jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi). Le revirement de position de la direction explique en partie les difficultés des syndicats. À partir du moment – à la moitié de l'année 2007 – où elle s'est désengagée des négociations, ces dernières ont mué en une *« négociation conflictuelle avec des acteurs sous tension »* pour emprunter une catégorie de la négociation collective construite par Bernard Dugué[437]. En substance, et de la typologie des sept configurations de négociation collective que l'auteure a élaborée, « *la négociation conflictuelle* » désigne les entreprises dans lesquelles les partenaires sociaux sont dans une dynamique de conflit ouvert ou latent, passé ou présent, où l'antagonisme entre partenaires sociaux est fort au point qu'il est jugé impossible à résorber. Dans ces conditions, devant cette impasse, l'action des syndicats et le dispositif négocié dans le cadre de la GPEC, malgré ses limites, apparaissent d'autant plus exemplaires. « *[C]'était un accord qui nous tenait à cœur. On n'a peut-être pas été encore assez loin. On aurait peut-être pu descendre encore un peu [descendre l'âge permettant de demander à partir en préretraite] ? Mais tout ne se gagne pas en un jour* », se félicitait en somme Jean-Luc G. (CGT).

[437] Bernard Dugué : Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise, Octarès, 2005.

5.2. « GT tissus » : une bonne copie

5.2.1. **Négociations de l'accord**

5.2.1.1. Éléments de contexte

Créée en 1833, « GT tissus »[438] est une entreprise de textile située dans une autre commune des Vosges. L'entreprise confectionne des linges de maison à destination des particuliers mais aussi de l'hôtellerie et la restauration. « GT tissus » est un petit conglomérat qui réunit trois entités dont deux usines. Le site vosgien est le plus important. À la moitié des années 2000, « GT tissus » emploie très exactement 210 salariés qui exercent en tout 75 métiers différents[439].

Comme nombre d'autres entreprises du textile, « GT tissus » a connu des difficultés importantes dans la période récente. Plusieurs événements dans l'historique de la société méritent d'être signalés ici car ils permettent de mieux saisir le fonctionnement et les problématiques actuels de « GT tissus ». Ainsi, en 1985, « *la société en dépôt de bilan est rachetée par la plus ancienne famille du textile de France, la famille de [M], en même temps que la Centrale Linière, spécialiste du textile pour l'hôtellerie et la restauration. L'entreprise est repositionnée sur un marché en forte croissance : L'hôtellerie.* »[440]. Les difficultés économiques de l'entreprise ne se résorbent pas avec ce changement de propriétaire comme se le rappelle Michel F., salarié de l'entreprise depuis 1978, délégué syndical de la CFDT et témoin interrogé pour cette enquête : « *Alors, je vais te faire un petit historique rapide de la*

---

[438] A nouveau, le nom de l'entreprise a été changé.
[439] Source : magazine Gérardmer Grandeur nature, numéro 43, juin 2004.
[440] Source : Portail internet « GT tissus ».

société « GT tissus ». Donc la société a été rachetée en 198[5] par la famille de [M], et c'était déjà une grosse société qui faisait pas mal de textile, mais surtout pour l'hôtellerie, la grande hôtellerie. Elle a subi des évolutions, avec des réductions d'effectifs, comme toutes les entreprises du textile à peu près, c'est-à-dire des plans sociaux. Donc on a eu beaucoup de plans sociaux. On en a eu trois ou quatre, jusqu'en 1995. De 1986 à 1995, on a subi trois ou quatre plans sociaux, avec des baisses d'effectifs assez importantes à chaque fois. ».

Les réductions d'effectifs sont, on le voit, assez fréquentes. Dans ce contexte, 1995 est une année charnière pour l'entreprise, car elle ne connaîtra plus aucun plan social depuis cette date. D'une part, en 1995, Paul de [M] remplace son frère à la tête de l'entreprise alors que celle-ci est aux portes de la cessation d'activité (Il occupe toujours cette fonction de nos jours). D'autre part, à la même période, les partenaires sociaux obtiennent des aides financières de l'État. Elles sont octroyées suite à un audit de l'entreprise démontrant qu'il n'existe pas de « *conflit fort* » entre les syndicats et la direction de l'entreprise, comme le relate Michel F. (CFDT) qui explique au cours de l'entretien qu'il fallait entre autres qu'il y ait un « *bon climat social* » dans l'entreprise pour percevoir ces aides[441].

Une fois en poste, Paul de [M] se montre très actif et prend des décisions majeures. Par exemple, les productions les moins rentables ou souffrant trop de la concurrence étrangère sont abandonnées. L'entreprise s'oriente vers des prestations à la carte, la production de petites séries d'articles, et satisfait les commandes plus exigeantes ou plus ciblées que la moyenne. De même, « GT tissus » réorganise son système productif. La part des ouvriers de production décroit au profit de celle des cadres et des commerciaux. Les services proposés aux clients deviennent tout aussi importants que la qualité des produits elle-même. L'entreprise « GT tissus » se positionne donc sur le marché haut de gamme. C'est même le crédo officiel de l'entreprise : « *Depuis [1995], les collections de linge de maison « GT tissus » jouissent d'une réputation mondiale et habillent les plus belles demeures. Elles équipent également les plus grands restaurants gastronomiques et plus prestigieux hôtels en France et dans le monde.* »[442]. Si depuis cette date, l'entreprise ne connaît plus aucun plan social, son chiffre d'affaires reste plafonné. « *Depuis, on ne travaille plus à perte* » dit Michel F. (CFDT), qui ajoute : « *Le secteur du textile, ça reste des entreprises qui sont à risques.* (…)

[441] Ses propos sur ce sujet précis sont cependant trop confus pour être rapportés *in extenso* dans le texte.
[442] Source : portail internet de « GT tissus ».

Mais on a équilibré les comptes. Je le dis, parce que des fois, à Paris, ils se demandent si ça existe encore le textile ! Oui, ça existe encore, et on fait des beaux produits. ».

Le dernier événement notable dans l'évolution récente de l'entreprise est la suppression, le premier janvier 2005, du système des quotas qui contenait jusqu'alors l'exportation des vêtements et textiles vers l'Union européenne, notamment. A l'époque, la presse fait état d'une « *révolution* » pour le secteur textile. La suppression des quotas annihile ainsi une forme de protectionnisme quasiment anachronique dans une économie toujours plus mondialisée[443]. Introduisant son analyse de l'état de la filière du textile-habillement Bruno Cournault rappelait les enjeux liés à cette évolution : « *On n'a jamais autant parlé de la crise de la filière textile habillement que ces derniers mois. Le textile habillement est la première filière à s'inscrire en totalité dans la libéralisation des marchés mondiaux le 1er Janvier 2005. La levée des dernières barrières protectionnistes en est la cause et tous les spécialistes d'invoquer, qui la saignée de la filière depuis dix à quinze ans, qui le rôle pris par la mondialisation de l'offre, qui la difficulté pour les rares acteurs qui subsistent à contrer ce qui apparaît à beaucoup comme un obstacle infranchissable : l'envahissement du marché par des produits fabriqués à bon marché, mais également dans une moindre mesure des produits haut de gamme vendus en boutique autour de 700 à 1000 euros, dans tous les pays d'Asie, la Chine apparaissant comme le bouc émissaire de cette nouvelle ère.* »[444].

« GT tissus » est bien sûr directement affectée par l'ouverture du marché à la concurrence étrangère. L'entreprise ne peut pas aligner ses tarifs sur ceux pratiqués par la Chine notamment, ses coûts de production étant supérieurs. Michel F. (CFDT) explique : « *Ça a ensuite végété de 1995 jusqu'à 2006-2007, où là, à nouveau la crise – je ne vais pas dire « crise », elle est permanente dans le textile – mais nouvelles difficultés suite à la dénonciation des quotas, puis la suppression des quotas, donc réinvestissement de la Chine sur le secteur, nouvelles difficultés à vivre ou à venir. On nous a dit qu'il fallait faire baisser*

---

443 « *Le textile mondial à la veille d'une révolution commerciale* », article paru dans le journal Le Monde le 09 décembre 2004 et dans lequel on peut lire : « *Le 1er janvier 2005, le système des quotas qui, pendant trente ans, a régi le commerce mondial du textile (169 milliards de dollars) et de l'habillement (226 milliards de dollars) va être supprimé. Une mesure qui laissera libre cours aux exportations d'articles fabriqués en Chine et en Inde vers les 148 pays membres de l'Organisation mondiale du commerce.* ».

444 Bruno Courault : « *Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

nos tarifs. Mais « faire baisser nos tarifs », on n'est pas capable de le faire du fait de nos salaires, des charges, du niveau de vie, du temps de travail, etc. ».

Comme l'entreprise ne peut pas rivaliser avec la concurrence sur ce type de critères, l'employeur continue à réorganiser l'outil de production pour que l'entreprise se distingue positivement par la qualité de ses productions et des services proposés. Michel F. (CFDT) fait remarquer : « *La production a supprimé des emplois, et d'autres secteurs, comme le commercial, ont crée des emplois, parce qu'à ce moment précis, une structure commerciale c'était le nerf de la guerre de l'entreprise, et c'est pour cela qu'il fallait qu'on se batte.* ». Malgré cette stratégie plutôt payante, la pérennité de l'entreprise est encore précaire. C'est pourquoi les partenaires sociaux entament la négociation d'un accord de GPEC dès le mois d'octobre 2006. À la différence des négociations se déroulant à « AJW papiers », l'accord négocié à « GT tissus » ne vise pas à respecter les obligations légales en matière de négociation collective. D'ailleurs, « GT tissus » échappe à cette obligation puisque l'entreprise compte moins de 300 salariés et n'est donc pas, selon la nomenclature officielle, une « grande entreprise ». Ainsi, les partenaires sociaux de « GT tissus » ouvrent spontanément les négociations d'un accord collectif qui, comme on va le montrer, doit adapter préventivement l'effectif salarié aux aléas économiques.

5.2.1.2. Déroulement et enjeux des négociations

Comme point de départ, les négociations se basent sur un rapport d'audit de l'entreprise réalisé par le cabinet d'expertise BPI concluant que « GT tissus » a un sureffectif de l'ordre de 10 à 12 personnes, exclusivement des salariés affectés à la production. La mise en œuvre d'un plan social semble nécessaire. La recommandation, presque faite en catimini, est contestée vigoureusement par les syndicalistes mais aussi par l'employeur lui-même. Pour les partenaires sociaux, il n'est pas question que l'accord de GPEC s'apparente d'emblée à un plan social. Au contraire, l'accord de GPEC doit imaginer et tester des alternatives autres que des licenciements économiques. Bref, les licenciements ne devront être réalisés qu'en dernier

recours, comme le relate énergiquement Michel F. (CFDT) : « *On s'était déjà battu contre un cabinet – BPI – qui était déjà venu faire un audit de l'entreprise. Un audit sur les orientations que prenait l'entreprise, son avenir, vers où elle allait, sur ce qu'il risquait de se passer dans les années à venir. Le cabinet avait écrit un rapport. Et ce rapport, la dernière page du rapport, se terminait par « plan social ». Nous, on a refusé. L'organisation syndicale a refusé, a dit « Nous on n'en veut pas, et on refuse votre rapport si vous marquez « plan social ! » ». On enclenchait la GPEC et eux nous disent « plan social » ! J'ai dit : « Si vous voulez qu'il y ait un plan social, on ne fait pas de GPEC. Vous me dites on fait un plan social, je sais faire, j'en ai déjà fait, pendant 10 ans, au moins 3 dans mon entreprise, voire 4, donc je sais faire les plans sociaux. Je n'ai pas besoin de GPEC pour faire un plan social. Donc, vous retirez cette page et on travaille sur la GPEC ».* (…) *L'employeur était d'accord avec moi, avec l'organisation syndicale, donc on a retiré cette page pour commencer à travailler sur la GPEC.* ».

« *Alors il a fallu réfléchir un peu sur ce que l'on pouvait faire à l'intérieur de l'entreprise.* », poursuit Michel F. (CFDT). Les partenaires sociaux sont réalistes, les conclusions de l'audit ne sont pas toutes hors de propos. Une dizaine de postes de travail doit être supprimée. Pour supprimer ces postes sans procéder à des licenciements économiques, il est convenu d'encourager la mobilité professionnelle interne ou externe d'une dizaine de salariés de l'entreprise, qu'ils soient ou non affectés à des postes de travail ciblés par le rapport d'audit. Michel F. (CFDT) dit : « *On a imaginé divers systèmes de ce type là. On avait surtout imaginé des choses pour encourager les départs volontaires et non pas faire des licenciements.* ».

La réflexion et le travail des partenaires sociaux se déroulent en deux temps. Dans un premier temps, il faut clairement identifier le nombre et le type de postes de travail qui ne sont plus nécessaires à l'entreprise, qui sont « *en trop* ». Comme cela a déjà été évoqué, les partenaires sociaux s'accordent sur le fait qu'une dizaine de postes de production est désormais superflue. En gros, « GT tissus » doit arrêter la production de certains articles. C'est notamment le cas du « *service éponges* » : « *On voit la mouvance qui arrive sur l'entreprise et l'on regarde ce que l'on peut faire au sein même de l'entreprise. Il y a un créneau qui est amené à être supprimé, par exemple, c'est le créneau éponges. Bientôt on ne fera plus d'éponges, parce qu'on n'est plus assez compétitif par rapport à la Turquie, par rapport à la Roumanie qui fabriquent les mêmes produits d'aussi bonne qualité voire de meilleure qualité même. Et ça*

représentait un volume de personnes. On voyait que c'était beaucoup la production qui était amenée à se réduire. On gardera de la production, parce qu'on a besoin de la production pour répondre à des demandes de services des clients. On fera des petites commandes, plus rapides, plus spécifiques, etc., mais on ne fera plus de la grande cavalcade comme on le faisait avant, donc on voyait que l'effectif allait descendre. ».

Dans un second temps, il convient d'imaginer et de proposer aux salariés des possibilités de mobilités professionnelles pour que, sur la base du volontariat, plus aucun salarié de « GT tissus » n'occupe un poste « sensible » au terme des négociations de l'accord de GPEC : « *Donc on s'est dit : « qu'est-ce qu'on peut faire de ces gens ? ». On ne va pas attendre le plan social ! On sait comment ça se passe. On sait faire les plans sociaux. Mais c'est quand même dommage. On savait qu'il y avait des gens qui voulaient soit sortir de l'entreprise, soit évoluer dans l'entreprise. Donc on a tenu une permanence. Après la signature de l'accord GPEC, j'ai tenu une permanence dans l'entreprise en faisant appel aux salariés qui peut-être avaient des projets d'avenir, soit dans l'entreprise soit en dehors de l'entreprise.* »

Pour mener à bien la négociation de l'accord de GPEC, les cédétistes de « GT tissus » sont soutenus dans leur démarche par la « plateforme de transition professionnelle », un dispositif expérimenté dans les Vosges et que l'on peut comparer à une cellule de reclassement départementale destinée exclusivement aux salariés du textile, qu'ils soient en activité ou au chômage[445]. Pour Michel F. (CFDT), les personnels de la plateforme de transition professionnelle ont des compétences et une expérience inconnue des partenaires sociaux de « GT tissus ». Ce savoir pratico-pratique en matière de gestion et d'accompagnement des transitions professionnelles était donc le bienvenu comme l'avoue Michel F. (CFDT) : « *On s'est fait aider par la plateforme de transition professionnelle, parce qu'on n'avait pas les compétences pour. Pourquoi on est allé voir la plateforme ? Moi, si demain quelqu'un venait me dire « Moi je veux créer mon entreprise. », moi je connais le monde de l'entreprise mais je ne connais pas les démarches qu'il faut faire et ça va me prendre un temps fou, alors que des compétences ont été mises en place par le Conseil régional spécifiquement pour le textile.* ».

[445] Dispositif que l'on examinera en détail dans le dernier chapitre.

Ces réflexions vont, petit à petit, déboucher sur la signature d'un accord de GPEC dans lequel onze mesures ou actions de mobilités professionnelles sont proposées aux salariés de « GT tissus ». Elles sont très précisément les suivantes :

« *POSSIBILITES DE FINANCEMENT OU D'ACTION « GT tissus »*

_ Pour tous les départs, indemnités de licenciement comme si le salarié était licencié (valeur à négocier au cas par cas).
_ Période d'essai dans une entreprise financée par nous.

_ Financement d'un complément de salaire, pour les salariés qui changent d'emploi, et qui subissent une perte de salaire.

_ Aider au déménagement des salariés qui changent de région.

_ Autoriser des temps partiels pour des salariés qui souhaitent créer leur entreprise, en gardant une certaine sécurité de salaire selon le temps qu'ils travaillent dans l'entreprise ceci pour une période déterminée.

_ Il serait nécessaire de développer du partenariat avec des entreprises du secteur afin de voir s'il serait possible de créer un groupement d'employeurs qui aurait des salariés à disposition, pour des moments de surcharge.

_ Autoriser les temps partiels pour des salariés qui souhaitent travailler chez un artisan qui n'a pas dans l'immédiat assez de marché pour un temps plein et qui souhaite faire un essai du salarié, ceci pour une période déterminée.

_ Une aide financière aux créateurs d'entreprises, et si c'est possible notre entreprise le fait travailler.

_ Possibilité de négocier la réduction ou l'annulation d'effectuer le préavis.

_ Possibilité d'effectuer des périodes d'essai dans d'autres entreprises, découvertes d'autres métiers.

_ Développer un partenariat avec des entreprises du secteur afin de faciliter le transfert des salariés vers d'autres emplois. »

Finalement, les partenaires sociaux concluent un accord collectif en juillet 2006 ayant une durée effective de deux ans. Il sera une franche réussite compte tenu de la finalité qui lui avait été conférée, puisque suffisamment de salariés vont quitter leur poste de travail ou leur entreprise dans ce cadre. Recontacté en juillet 2009, Michel F. (CFDT) indiquait que l'effectif de « GT tissus » était passé de 195 salariés en 2007, à 177 salariés en 2009 « *sans licenciement économique* » mais « *avec une répartition différente dans les catégories de personnel* ». En 2007, l'usine vosgienne employait 133 ouvriers et employés, 25 agents de maîtrise, et 37 cadres. Ils étaient respectivement 116, 27 et 34 en 2009. En sus, « GT tissus » ne connaîtra pas le même sort que « AJW papiers » et semble aujourd'hui dans une situation relativement stabilisée. En outre, Paul de [M] est à l'origine d'un label de qualité qui récompense et promeut les entreprises du textile vosgien, le label « Vosges terre textile », et multiplie les démarches pour fédérer les différents savoir-faire de cette industrie régionale : « *Nous sommes un peu dépassés par son succès.* (…) *Les régions* Alsace *et Midi-Pyrénées pourraient suivre bientôt. Les élus locaux s'associent de plus en plus à notre démarche.* (…) *Aujourd'hui, nous sommes en passe d'être 25 [entreprises labellisées], contre 22 il y a six mois.* (…). *Ce label permet de fédérer les industriels autour d'un but commun, promouvoir le savoir-faire local, et de dépasser l'aspect concurrentiel historique que nous avions. Le réseau facilite aussi les partages de compétences. Aujourd'hui, il y a même des projets industriels communs qui se créent entre plusieurs fabricants textile des Vosges.* ».[446]

5.2.2. **Une juste transposition de la sécurisation des parcours professionnels**

Avant de confronter le contenu de l'accord de GPEC avec les critères de l'idéal-type, les négociations présentent quelques spécificités qu'il convient de commenter. Déjà on peut faire remarquer que les données des documents officiels relatifs à l'accord de GPEC sont,

[446] Source : Déclaration de Paul de [M] à la presse.

comparativement à ceux obtenus pour les autres monographies, relativement vagues et informelles. Tendanciellement, tout est un peu plus flou, voire brouillon parfois. En témoignent les « *possibilités de financement ou d'action « GT tissus »* » citées plus haut. La durée des différents dispositifs, les budgets alloués à chacun d'eux, les clauses restrictives, pour ne citer que ces trois éléments, y sont peu ou prou mentionnés. De même, la rédaction n'est pas toujours aux standards habituels de ce type de documents. Ces particularités ne résultent pas d'un certain amateurisme voire d'une certaine naïveté des partenaires sociaux de « GT tissus » en matière de maîtrise du processus de négociation et de production d'un accord collectif. Au contraire, cette imprécision ou ce « bricolage » apparents sont délibérés. Pour Michel F. (CFDT), moins les mesures validées dans l'accord de GPEC étaient bien délimitées et clairement notifiées dans l'accord, moins elles étaient « *restrictives* » et plus la « *marge de manœuvre* » ou les « *possibilités de négociation* » des partenaires sociaux était grande, ce qui, de son point de vue, était gage d'adaptabilité ou de réactivité. Michel F. (CFDT) se justifie par exemple en comparant sa position à celle soutenue par l'un de ses collègues : *« Il* [parlant d'un délégué syndical de la CFE-CGC de l'entreprise] *est très « juridique ». Il est « juridique à 100% », c'est une folie ! On ne peut pas avancer avec lui. Justement, dans la GPEC, lui aurait voulu que tout soit noté noir sur blanc. Moi, je n'étais pas dans cette optique, j'étais dans l'optique inverse : moins j'en note, plus j'ai de possibilités de négociations.* ». Pour la même raison, la négociation des conditions des mobilités professionnelles se fera toujours « *au cas par cas* ». Il n'existe pas de règle fixe. Des options de transition professionnelle sont formulées dans l'accord, mais leur réalisation se fera l'une après l'autre. On est donc en présence d'une négociation souple, malléable.

5.2.2.1. Susciter et encadrer la mobilité professionnelle

Interprétée à l'aune du premier critère de l'idéal-type – **le travail à valoriser** –, la sécurisation des parcours professionnels encadre le travailleur en le rendant mobile dans l'emploi. Il s'agit moins de protéger le statut de la personne que de permettre aux transitions professionnelles d'avoir lieu. Or, la logique de l'accord de GPEC expérimenté à « GT tissus »

se confond complètement avec cet objectif. Un objectif qui est d'ailleurs clairement annoncé dès le préambule de l'accord, dans lequel il est écrit que « *[l'accord] répond au souci commun d'assurer autant que possible le maintien dans l'emploi des salariés de [« GT tissus »] et de pouvoir accompagn[er] chaque salarié de la société dans son éventuel besoin de repositionnement professionnel en interne, et le cas échéant en externe.* ».

Comme le promeut la revendication confédérale, la section syndicale de la CFDT de « GT tissus » a cherché à encadrer les discontinuités d'emploi en garantissant la mobilité professionnelle. Le maintien dans l'emploi des individus prime donc sur toute autre dimension. « *Demain la personne peut être au chômage ou avoir le RMI, ce n'est pas ça la sécurisation des parcours professionnels. C'est dire qu'il y a toujours un moyen de rebondir : « Ton métier il est beau, mais tu pourrais peut-être devenir boulanger parce qu'on manque de boulangerie ou autre ». On veut éviter que les personnes se retrouvent au RMI, avoir le RMI, c'est très dur de s'en sortir* », considère Michel F. (CFDT).

Pour mener à bien cet objectif, il a fallu déterminer quel était le champ des possibles pour des salariés occupant des postes dits « *sensibles* » ou ayant la volonté de changer d'emploi en restant à « GT tissus » ou non. En effet, bien qu'une dizaine de postes de travail soit vouée à disparaître, les mesures proposées dans l'accord de GPEC s'adressent à l'ensemble des salariés et pas uniquement à ceux qui occupent ces postes. L'accord annonce d'ailleurs ce principe : « *La direction précise que ne seraient éligibles que les seuls salariés qui occupent un poste appartenant aux familles sensibles. Elle étudiera également toute demande dont le poste n'appartiendrait pas aux familles professionnelles menacées mais dont le départ permettrait le reclassement interne effectif d'un salarié dont le départ est menacé.* ». L'intérêt d'une telle clause est qu'un salarié occupant un emploi qui n'est pas menacé peut quitter son poste de travail et se faire éventuellement remplacer par un autre salarié de l'entreprise affecté à un poste sensible. La négociation ne doit donc pas nécessairement aboutir au départ de l'entreprise d'une dizaine de salariés, mais à ce que plus aucun salarié n'occupe un poste de travail menacé, comme le fait remarquer Michel F. (CFDT) : « *On a un sureffectif d'environ 10 à 12 personnes. Après on sait aussi que l'on peut avoir des « phénomènes de cascade ». Qu'est-ce que j'appelle les « phénomènes de cascade » ? Par exemple, un salarié travaille dans le service des expéditions, mais qui n'est pas dans un service sensible, et il veut partir parce qu'il veut faire autre chose de sa vie, il veut être routier demain. Lui, on va l'aider à*

passer son permis poids lourd, en sachant qu'on va pouvoir le remplacer par un autre qui est dans un poste sensible. »

La première étape de cette démarche générale repose sur le recensement des compétences possédées par les salariés pour les « *aider à se positionner dans les différentes situations d'emploi* » comme cela est légitimé dans l'accord. C'est même un passage obligé puisqu'il est une « *démarche obligatoire* ». Ce bilan se déroule en deux temps. Un « *entretien de progrès annuel avec sa hiérarchie* » doit d'abord permettre au salarié de faire le point et d'identifier les compétences qu'il a développées et acquises dans son métier. Ce premier entretien peut au besoin donner lieu par la suite à un « *point carrière chez GT tissus* » plus général. Ce second entretien doit éclairer le salarié quant à ses opportunités concrètes et réalistes d'évoluer dans l'emploi compte tenu de son expérience et de ses compétences puisque ce point carrière doit « *faire le point sur ses compétences et identifier des pistes d'évolution et de mobilité professionnelle* ».

Au-delà de la mise à jour des compétences, les entretiens servent aussi à repérer les manques de compétences. La seconde étape consiste donc à former le travailleur pour qu'il acquière les compétences requises pour la réussite du projet professionnel défini lors de la première étape. Actions de formation et tutorat sont les dispositifs qui participent au besoin à la reconstruction d'une employabilité. Ensemble, les formations selon trois modalités différentes visent à « *développer la polyvalence* » des salariés désireux de changer de poste de travail en vue d'une mobilité externe, de faire « *s'adapter aux évolutions de l'emploi* » ceux qui doivent obligatoirement s'adapter à un changement technologique ou organisationnel dans leur emploi et à aider à faire « *bouger au sein de « GT tissus* » » les salariés visant une mobilité interne.

Logiquement, la troisième étape consiste à concrétiser les projets de transition professionnelle que les salariés ont validés avec leur hiérarchie. Six formes de transition professionnelle sont prévues par l'accord. Elles sont textuellement les suivantes :

- *Création d'entreprise*
- *Formation longue*
- *Désir de changement de poste (en interne ou en externe)*

- *Projet personnel ou professionnel alternatif*
- *Cessation d'activité*
- *Mobilité géographique ou retour au pays*[447]

Les candidatures à ces projets doivent être volontaires. Il n'existe pas réellement de clause restrictive comme l'âge ou le type de contrat de travail du salarié, excepté quand le projet personnel induit une mobilité externe. Là, comme cela a aussi été le cas dans l'entreprise « HG moteurs » (cf chapitre 4), l'approbation de la candidature au départ volontaire de l'entreprise est soumise à l'existence d'un « *projet personnel fiable* ». Le salarié doit faire la preuve de la légitimité de son projet auprès de la direction de l'entreprise lors d'un « *entretien d'évaluation du projet et de la situation du salarié* ». Il peut si nécessaire se faire aider dans sa démarche par le cabinet BPI. Les critères de recevabilité de la candidature examinent entre autres « *l'appartenance du salarié à un métier menacé ou sensible* », « *les besoins de l'activité* », « *le nombre de candidats* ». L'accord précise ce que peut être un « projet personnel fiable » :

- *Un emploi identifié en CDI ;*
- *Un emploi à durée déterminée d'au moins 90 jours ;*
- *Une création ou reprise d'entreprise ;*
- *Une formation qualifiante en vue d'une reconversion externe.*

Concrètement, toutes les solutions ou les arrangements validés dans l'accord de GPEC favorisent sans exception la faisabilité et la fluidité des transitions professionnelles. En attestent les extraits d'entretiens qui suivent dans lesquels Michel F. commente certaines des alternatives proposées aux salariés dans le cadre de l'accord.

[447] Ainsi qu'un septième autre et bien imprécis « *Etc…* ».

La « *possibilité de négocier la réduction ou l'annulation d'effectuer le préavis* » doit par exemple permettre de rendre un salarié en poste à « GT tissus » immédiatement – ou le plus rapidement possible – employable par une autre entreprise. En substance, il s'agit de réduire la concurrence entre un salarié de « GT tissus » et tout demandeur d'emploi dans le cas théorique où tous deux brigueraient un même emploi : « *On avait aussi donné la possibilité de négocier la réduction ou l'annulation du préavis, parce que des fois, quand vous allez vers un autre emploi, ça peut être une chose qui est gênante. Parce que l'employeur, s'il a le choix entre celui qu'il peut prendre tout de suite et celui qui est dans une boîte, il peut vouloir choisir celui qui peut travailler tout de suite, s'ils ont les mêmes compétences.* »

Autre mesure que détaille Michel F., pendant les entretiens, celle consistant à « *développer du partenariat avec des entreprises du secteur afin de voir s'il serait possible de créer un groupement d'employeurs qui aurait des salariés à disposition, pour des moments de surcharge* ». Il explique : « *Aujourd'hui très peu d'entreprises ont une activité régulière, elles connaissent des hauts et des bas, des hauts des bas. Ce qui était important, c'était de réfléchir sur le groupement d'employeurs. Car quand la production fait ça [Il fait un geste de la main imitant une chute de l'activité], le salarié fait ça aussi. On se disait qu'un groupement d'employeurs pourrait avoir un vivier de personnels que les entreprises peuvent se partager. (…) On a des métiers dont on n'a pas besoin en permanence non plus, et que peut être il y a d'autres entreprises qui sont dans notre cas. Je vais prendre un exemple : est-ce qu'on a besoin d'un électricien 24 heures sur 24 heures, 8 heures par jour, 365 jours dans l'année ? Ce n'est pas sûr. Par contre un électricien un temps chez un artisan, un temps dans l'entreprise, c'est quelque chose qui est aussi envisageable*. »

On le voit, cette mesure vise à maintenir des salariés de « GT tissus » en fractionnant leur temps de travail effectué dans deux ou plusieurs entreprises ou même en les faisant exercer plusieurs métiers chez différents employeurs. Constituer des groupements d'employeurs n'est pas une idée neuve, bien que la concrétisation de ce principe soit encore assez rare. Dans un article relatant et analysant la gestion des sureffectifs dans le secteur de la sidérurgie Lorraine[448], et en particulier à Longwy, Jean-Luc Dehayes mentionne le cas de la constitution

[448] Jean-Luc Dehayes : « *D'un territoire conquis à un local octroyé. La constitution d'un employeur territorial à Longwy* », Les notes de l'IES, n°9, juin 2010.

d'un groupement d'employeurs[449] dédié au maintien dans l'emploi – ou plutôt dans plusieurs emplois – de sidérurgistes licenciés. Il écrit : « *Fin 1984, la Division Unimétal Conversion (DUC) recueille les listes des salariés de l'entreprise dont le poste va être supprimé. Ceux-ci sont affectés à des tâches annexes, entre travail et occupation, sans concurrence avec les sous-traitants. Les sidérurgistes de la DUC ne sont plus sidérurgistes à part entière. Ils peuvent facilement être mis en congé d'Unimétal Services pour suivre un cycle de formation-conversion.* (…) *Ainsi s'organise un artefact de marché où s'effectue sous le contrôle de la cellule de conversion un ajustement demande/offre de formation.* »

Si la solution imaginée par les partenaires sociaux relève d'une bonne intention – maintenir des salariés dans l'emploi – elle contient les mêmes failles que l'expérience longovicienne. En contrepartie du maintien dans l'emploi, les salariés sont destinés à devenir des intérimaires multi-fonctionnels en suivant au besoin les formations nécessaires mais peu gratifiantes. Le maintien du statut s'efface au seul profit du maintien dans un emploi parcellisé : « *On aurait souhaité* (…) *développer un partenariat avec d'autres entreprises, mais d'autres secteurs, pas que de la profession. Si des gens sont en recherche de personnel, s'ils n'en trouvent pas, nous on en a de trop, comment on peut faire pour que ces gens-là arrivent à se rencontrer ? Comment fait-on pour que les gens chez nous acquièrent ces compétences qui ne sont pas les mêmes que les nôtres. Si une boîte a besoin d'un maçon, et que nous n'avons pas de maçon chez nous, comment peut-on faire ce transfert là ? Par le biais de la formation* », constate Michel F. (CFDT).

Au final, tous les principes portés par l'accord de GPEC convergent donc vers le même objectif : enclencher et encadrer des départs volontaires de l'entreprise afin d'adapter les effectifs salariés et ainsi éviter des suppressions sèches d'emploi. Les salariés sont systématiquement invités à entretenir ou à régénérer leur employabilité, c'est-à-dire à devenir acteurs de leur parcours professionnel pour paraphraser un slogan utilisé par la CFDT. Or, une limite de la négociation a été justement qu'une large partie des salariés de l'entreprise s'est montrée peu encline, et même plutôt frileuse, à entamer une transition professionnelle comme se le rappelle Michel F. (CFDT) : « *Ce sont les salariés qui ont le plus de mal à comprendre*

[449] Dans la suite de son article, l'auteur montre comment, avec la participation entre autres des pouvoirs publics, celui-ci mue en un « *employeur territorial* » ambigu puisque, si le dispositif permet le maintien dans l'emploi de salariés, il a aussi un effet aliénant et disqualifiant.

ce que l'on disait. Oui, car ils se disent : « Mais pourquoi tu veux qu'on s'en aille ? ». (…) *Que ce soit dans le textile ou ailleurs, on parle de sécurisation des parcours professionnels, mais on n'a pas habitué les salariés, tout du moins les ouvriers de production, à beaucoup bouger dans l'entreprise. Moi je vois mon grand-père, il y a peu de temps ça, on peut remonter à 10 ou 15 ans de cela, les gens commençaient tisserand à 20 ans, ils pouvaient terminer tisserand à 60 ans. Quelle évolution ! Donc, comment veux-tu que les gens ne soient pas atteints après, quand ils voient que leur boulot s'en va ? La remise en cause : « Qu'est-ce que je vais faire demain ? J'ai 52 ans ! ». Certains me disent «J'ai 46 ans. ». Mais, on ne leur dit pas qu'il faut refaire des études. Ce sont des gens qui ont des compétences qu'il suffit d'accompagner un tout petit peu des fois.* »

Rétrospectivement, ce sont les salariés les plus qualifiés et les plus employables qui se sont montrés les plus intéressés par les possibilités de reconversion et de formation professionnelles permises par l'accord de GPEC et moins les ouvriers de production quand bien même l'accord les encourageait plus fortement à évoluer dans l'emploi que les autres catégories de personnels. Michel F. (CFDT) commente : « *Je dirai que j'ai rencontré des gens qui ont certain état d'esprit, et ce ne sont pas forcément des gens de la production [le service menacé, « sensible »]. Ils sont plutôt à des niveaux un peu plus hauts. Les personnes qui sont vraiment à la production, je n'en ai pas rencontré. Ce sont plutôt les gens qui ont une certaine vision des choses qui viennent, ils ont une autre vision de l'entreprise. Des commerciaux, une personne de la « compta », Ce sont déjà des profils un peu plus élevés que les gens de la production, et je ne le dis pas pour être péjoratif.* »

Enfin, il est à noter que si la gamme des dispositifs dédiés à la mobilité professionnelle prévus par l'accord est plutôt large, dans les faits, toutes les possibilités ne seront pas essayées, faute de candidats. Lorsque je lui demandais comment, concrètement, les salariés avaient quitté l'entreprise, Michel F., expliquait : « *Dans un sens, [les mesures d'accompagnement] ont été toutes les mêmes, parce que ce sont des gens qui sont partis dans le même cadre : ils sont tous partis parce qu'ils avaient retrouvé un emploi ailleurs. Ils avaient une piste ou ils ont eu une opportunité, à part celui qui a fait son entreprise.* (…) *Ils auraient pu [bénéficier d'une formation ou d'un bilan de compétence], mais ils n'en n'ont pas eu besoin.* »

5.2.2.2. Des ressources attribuées si et seulement si elles servent une mobilité professionnelle

Selon le second critère de l'idéal-type – **les ressources légitimes** – l'emploi et le maintien dans l'emploi sont l'épicentre de la revendication de la CFDT. Il en découle que les ressources des bénéficiaires de la sécurisation des parcours professionnels sont légitimes si et seulement si elles sont mises au service de la réussite des transitions professionnelles. L'enjeu premier est donc celui de l'emploi et de l'employabilité et non celui de la rémunération.

Or, le propos général de Michel F. (CFDT) concorde à nouveau avec ce principe général. Parlant de l'accord de GPEC, il explique dans l'extrait d'entretien ci-dessous que les fonds débloqués l'ont été dans l'objectif de permettre aux mobilités professionnelles d'avoir lieu. L'important, c'est le maintien dans l'emploi des salariés de « GT tissus », quitte à ce qu'ils doivent transiter par des situations professionnelles relativement précaires (et espérées temporaires) : « *Et nous aussi même si on le pouvait, on est aussi très prudent par rapport aux départs volontaires, on veut que ce soit des départs volontaires mais avec un projet. On ne souhaite pas les retrouver par la suite, aux Assedic. Peut-être qu'ils seront obligés de passer par le chômage pour avoir tel confort ou telle formation que nous on n'aurait peut-être pas pu donner. Mais on veut qu'il y ait des projets. C'est pas « On s'en va pour partir ! ». C'est pas « On s'en va parce qu'il y a de l'argent au bout ! ». On veut que la personne ait un projet quel qu'il soit, soit interne pour bouger dans l'entreprise, soit externe pour sortir de l'entreprise.* »

On note également que la CFDT de « GT tissus » adhère à ces principes depuis un laps de temps significatif. Dans l'extrait d'entretien ci-dessus, on voit que le maintien dans l'emploi des salariés a déjà été négocié dans l'entreprise à la condition que ceux-ci acceptent une déqualification induisant une diminution de leur rémunération : « *Donc, depuis 1995, plus de licenciement ! On pratiquait plus ou moins de la sécurisation des parcours professionnels. On pratiquait plus ou moins de la GPEC. Mais, ça a des fois été difficile, parce que cela a été jusqu'à ce que des salariés, à un certain moment, aient une baisse de salaire, avant de changer de poste et récupérer un salaire supérieur. Ça va assez loin quand même : une*

personne dans un moment de difficulté, l'entreprise lui a baissé son salaire ! Le constat que l'on peut faire un ou deux ans après, c'est que cette personne-là avait fait un changement de poste, elle était en production, elle est maintenant sur un autre poste qui a bien marché. Elle s'occupe des achats, et son salaire est revenu avec un autre bonus supplémentaire. »

Concrètement, et pour encourager les salariés à transiter dans l'emploi, les partenaires sociaux de « GT tissus » ont, dans la limite des moyens disponibles, tenté d'« améliorer l'existant ». Les budgets des différents dispositifs alloués à la formation ou à la reconversion professionnelle ont été améliorés autant que faire se peut, pour les rendre le plus attractif possible : « *L'aide de l'entreprise doit être un surplus par rapport aux aides qui peuvent exister, comme les aides de l'État, comme par exemple l'aide à la création d'entreprise, ça existe déjà. Nous, c'est un bonus qu'on donnera. Par exemple, une personne reçoit 5 000 euros de la part de l'État pour créer son entreprise, nous on peut mettre 3 000 euros de plus. (...) Une entreprise qui donne ne serait-ce que 3 000 euros en plus des aides de l'État, 3 000 euros ça peut représenter le salaire de cette personne pendant 2 mois dans l'entreprise. Et il est couvert par ça pendant 2 mois. Il n'a pas à faire son salaire. Et puis, si c'est 3 000, c'est déjà 3 000 de plus par rapport à ceux qui ont 5 000. C'est un avantage.* ».

Mais, systématiquement, les ressources dépensées au titre de l'accord de GPEC le sont si elles servent directement ou indirectement la réussite des transitions professionnelles. En plus de financements « classiques » comme l'aide au déménagement ou une aide spécifique à la création/reprise d'entreprise, les partenaires sociaux de « GT tissus » ont incité les salariés à être mobiles dans l'emploi à l'aide de quelques solutions relativement originales. Ces solutions visent à fluidifier le passage entre deux situations professionnelles distinctes, en stabilisant les ressources des individus entre et à ces deux étapes. Quelques-unes de ces solutions méritent d'être détaillées.

Par exemple, un salarié désireux de créer son entreprise, en plus de bénéficier d'aides financières, a la possibilité de rester temporairement salarié à temps partiel dans l'entreprise « GT tissus ». Dans ce cas de figure, le maintien des ressources de la personne doit atténuer la prise de risques, inciter à la tentative : « *On autorisait aussi des temps partiels pour les gens. On parle souvent de mi-temps, mais ce n'est pas un mi-temps, c'est un temps partiel pour des gens qui souhaiteraient créer une entreprise. On sait que créer une entreprise c'est toujours dangereux. Se lancer d'un coup, ça passe ou ça ne passe pas, c'est prendre un gros risque, ou*

alors les gens arrivent à démarrer petit à petit leur entreprise. On proposait donc des mi-temps, des trois-quarts temps. Il restait à définir ce qui convenait le mieux aux deux. Au salarié pour qu'il ait le temps de créer son entreprise, et à l'employeur [en faisant travailler un salarié]. On était arrivé à proposer cette démarche, on autorisait un temps partiel pour des gens qui désiraient créer une entreprise, on les aurait aidé à monter leur entreprise s'il le fallait, en les faisant travailler dans autre une entreprise. »

L'employeur est également disposé à prendre en charge le salaire d'un salarié de « GT tissus » parti faire un « *essai* » en travaillant dans une autre entreprise : « *On avait aussi réfléchi au fait que les gens ne se sentent pas forcément tous bien dans l'entreprise, et que nous, « GT tissus », en tant qu'employeur, on paye une période d'essai [dans une autre entreprise]. C'est-à-dire qu'un salarié « GT tissus » est payé pour aller faire un essai dans une autre entreprise de son choix. Il a envie d'aller travailler dans la métallurgie. Il a envie d'aller travailler dans une papeterie parce qu'il y a un copain et que cette entreprise embauche, et qu'il voulait faire un essai, on allait jusque là, jusqu'à lui payer son essai.* ».

En un sens, les partenaires sociaux étaient en quelque sorte prêts à négocier le maintien temporaire de la qualification des salariés entre deux emplois. Dans le cas de figure suivant, et même si le projet personnel du salarié n'est pas allé jusqu'à son terme, l'employeur était disposé à compléter le salaire d'un salarié de « GT tissus » embauché dans une autre entreprise sur un poste moins rémunéré. Dans l'absolu, il s'agissait surtout de rendre plus attractive l'embauche de la personne pour le nouvel employeur, mais le maintien de la qualification est ici une piste envisagée concrètement : « *On a quelqu'un qui a fait un CAP de chauffagiste et qui avait trouvé du boulot, mais son salaire était en baisse. Il était payé au SMIC. Et sur le moment, on n'a pas su l'aider. Mais s'il nous l'avait demandé, on était prêt à intervenir, pour lui donner un complément de salaire « GT tissus » pour qu'il aille travailler là-bas. On Lui aurait complété son salaire. On lui aurait maintenu son salaire pendant « X temps », en accord avec l'autre employeur en disant « Pendant un certain moment ! Mais après, si vous voulez le garder il faudra être sérieux, on ne pourra pas non plus lui donner son complément de salaire pendant des années. ». Ça permettait à des gens de pouvoir aller dans d'autres entreprises, et pour l'entreprise, d'essayer la personne et voir si elle lui donnait satisfaction, sans prendre trop de risque.* »

Autre point de concordance avec le discours confédéral, les départs volontaires sont négociés sur le principe de la discrimination positive. En effet, les salariés les moins employables, avec le moins de ressources et/ou dont le projet professionnel engage des frais plus importants bénéficient de ressources plus importantes : « *On pouvait dire à quelqu'un que par exemple s'il avait besoin de déménager, « On te donne 2 000 euros pour déménager. ». Mais la somme ne veut rien dire, 2 000 euros pour celui qui va habiter à 100 kms et l'autre qui va à 1 000 kms, ce n'est pas pareil. On traite les questions au coup par coup, c'est une négociation permanente avec la personne, parce que certaines peuvent avoir plus de besoins que d'autres, et que l'enveloppe n'est pas extensible non plus. « GT tissus » est prêt à mettre une enveloppe, mais elle n'est pas extensible. On a la possibilité de dire que si un cadre part de l'entreprise, il avait un bon salaire et il a de bonnes chances de retrouver un emploi rapidement, on l'aidera mais peut-être pas de la même manière qu'un simple salarié qui était au SMIG qui repart dans une entreprise, encore au SMIC, peut-être que celui-là on l'aidera un peu plus, et qu'on lui paiera 1 ou 2 mois de loyer d'avance ou une caution.* »

Enfin, pour inciter les salariés à enclencher une mobilité professionnelle, tout en sécurisant les ressources des salariés au moment de la transition professionnelle, les salariés partis de « GT tissus », et dans le cas où leur projet personnel échouerait, seront par la suite pris en charge par l'assurance-chômage. Michel F. (CFDT) rappelle : « *Nos exigences étaient surtout que les gens ne soient pas démissionnaires, que dans le cas où leur projet capotait, ils puissent se retrouver aux Assedic, qu'ils aient leurs indemnités de licenciement comme s'ils étaient licenciés, car on pensait que c'était un élément moteur qui pouvait décider des personnes de partir, et accompagner le projet selon nos possibilités.* ».

Au final, les ressources prévues dans l'accord de GPEC servent prioritairement à provoquer la mobilité professionnelle. De ce point de vue, l'accord « GT tissus » rejoint assurément la sécurisation des parcours professionnels.

Examiné à l'aune des deux critères de l'idéal-type, l'accord collectif négocié à « GT tissus » transpose le référentiel idéologique confédéral de la CFDT. Actions de formations servant le maintien ou le gain d'employabilité, logique de discrimination positive favorisant les salariés les plus inemployables ou ayant le moins de ressources, ressources octroyées uniquement si elles servent la réalisation des transitions professionnelles, tous les principes de la sécurisation des parcours professionnels sont mis en application dans cet accord collectif.

Comme cela a été le cas à « AJW papiers », les cédétistes de « GT tissus » se sont trouvés dans une situation favorable à cette expérimentation, et pour plusieurs raisons. D'une part, la CFDT y a quasiment le monopole de la représentation syndicale et a donc les mains libres pour « imposer sa marque » sur les négociations. Elle y est le syndicat historique. La CGT, auparavant représentée dans l'entreprise, a cessé d'exister suite à des départs de militants non-renouvelés, une des causes individuelles classiques participant à la désyndicalisation, par le non-renouvellement des cadres de l'appareil syndical, d'après les auteurs Labbé et Croisat[450]. La CFE-CGC est également présente dans l'entreprise, avec au moins un délégué syndical, mais son électorat étant peu concerné par l'accord, elle ne s'est pas réellement impliquée dans les négociations, se contentant de suivre les initiatives de la CFDT.

D'autre part, les connexions et les interactions entre la section syndicale de l'entreprise et les instances syndicales fédérales sont nombreuses. En outre, trois secrétaires généraux de l'union départementale des Vosges de la CFDT sont impliqués dans la négociation se déroulant à « GT tissus ». Michel F. (CFDT), a lui-même occupé ce poste. Le responsable CFDT de la plateforme de transition professionnelle, également. Et l'actuelle secrétaire générale de l'union départementale de la CFDT suit et promeut « *l'expérimentation* » faite à « GT tissus ». En plus, l'accord collectif a été mis en place avec le soutien de la plateforme de transition professionnelle, dispositif labellisé de sécurisation des parcours professionnels. Il est assez logique, dans ces conditions, que le discours confédéral ressorte des revendications et des pratiques des cédétistes de « GT tissus ».

Enfin, le rapport entre les syndicats et l'employeur est, dans cette entreprise, particulièrement exemplaire, notamment parce que l'employeur a une attitude très paternaliste dans la gestion

---

[450] Maurice Croisat, Dominique Labbé : La fin des syndicats ?, éditions L'harmattan, 1992.

de ses salariés[451] et coopère facilement ou naturellement avec les syndicats. En retour, les syndicats recherchent volontiers des solutions de compromis. De ce point de vue, les négociations collectives observables à « GT tissus » sont du type de *« la négociation permanente : les acteurs partenaires* », autre catégorie de la négociation collective proposée par Bernard Dugué[452]. En effet, la CFDT de « GT tissus » est considérée comme un partenaire privilégié qui est associée à toutes les décisions de l'entreprise. De même, l'ensemble des partenaires sociaux recherche des solutions qui font consensus. Et surtout, la négociation collective, et en particulier la signature d'accords collectifs renégociables en permanence, sont une donnée normale du fonctionnement de « GT tissus ».

---

[451] A titre d'exemple, Michel F. narre un cas de figure qui montre que l'employeur n'a visiblement pas ménagé ses efforts pour faire partir dans les meilleures conditions possibles un de ses salariés. Il raconte : « *Un homme voulait partir. On a cherché à l'aider de toutes les façons. Il voulait partir sur Nancy.* (…) O*n avait négocié un tas de choses avec lui, on avait même négocié que l'employeur l'aiderait à déménager. Il lui prêtait un camion ou il lui louait un camion. Il lui fournissait du personnel pour déménager. Quand je redescends avec cette personne, il y a 15 kilomètres entre le siège et cette partie de l'entreprise, il me dit : « De toute façon je ne veux personne pour mon déménagement, je prendrai un déménageur ». Je lui réponds : « Tu sais ce que coûte un déménageur ? ». Il était déjà suivi par les services sociaux, avec trois gosses. Il était « au raz des pâquerettes ». Il n'arrivait plus à payer ses factures*. (…) *Il a démissionné. Il nous a dit : « Je ne pars pas dans la GPEC, je démissionne ! ». C'est seulement au dernier moment, le jour où il est parti, qu'on l'a rattrapé en disant « allez ! On t'intègre dans la GPEC. ». L'employeur l'a aidé à faire son déménagement. Il lui a renvoyé un courrier, dans les 15 jours qui ont suivi, pour lui dire « Merci, vous m'avez quand même bien rendu service*. ». ».

[452] Bernard Dugué : Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise, Octarès, 2005.

Conclusion de chapitre

La première conclusion, la plus immédiate, qu'il convient de tirer de l'analyse de ces nouvelles monographies d'accords collectifs d'entreprise, est que ces GPEC réussissent véritablement à matérialiser l'une et l'autre de revendications de la prise en charge des discontinuités d'emplois, à une échelle locale. En effet, le recours aux idéaux-types a montré que les accords de GPEC conclus à « AJW papiers » d'une part et à « GT tissus » d'autre part sont objectivement des formes concrètes respectivement du nouveau statut du travail salarié et de la sécurisation des parcours professionnels. Dans les deux cas de figure, les partenaires sociaux se sont accordés sur le fait que l'ouverture de la négociation d'une GPEC devait surtout servir à anticiper des difficultés économiques, à mettre en place des dispositifs permettant d'aboutir à une alternative à une restructuration probable de leur entreprise à court ou moyen terme. Certes, la légitimité et les objectifs originaux de la GPEC négociée se sont moins posés en ces termes à « AJW papiers » qu'à « GT tissus », mais nous avons vu que la négociation collective s'est rapidement confondue ou s'est transformée en un plan social. Or, les syndicats de la CGT et de la CFDT ont, selon ce même objectif, porté des revendications, tenu un discours, exprimé des attentes, testé des dispositifs foncièrement différents et qui participent à un maintien respectif de la qualification et de l'employabilité des salariés quittant l'entreprise.

Dans l'entreprise « AJW papiers », les militants de la CGT ont mis en place des dispositifs, principalement le « dispositif de fin de carrière », par le biais desquels une forme de sécurité sociale professionnelle est expérimentée au sein d'une entreprise. Si bien sûr l'expérimentation s'écarte quelque peu de la revendication confédérale, ou la traduit imparfaitement, elle permet à des salariés quittant leur entreprise de continuer à bénéficier d'un salaire, d'un statut de salarié de l'entreprise puisque le contrat de travail n'est pas rompu dans le cadre du DFC, et à ce titre de droits salariaux. Elle est donc véritablement une déclinaison de la revendication confédérale à l'échelle de l'entreprise puisqu'elle s'inscrit idéal-typiquement dans le maintien de la qualification.

Dans l'entreprise « GT tissus », les militants de la CFDT ont, avec l'approbation de leur employeur, multiplié la mise à disposition, au salarié volontaire au départ de l'entreprise, de mesures favorisant son retour à l'emploi au sein de l'entreprise ou non, sur un poste de travail équivalent ou non. Ces mesures sont plus ou moins originales, plus ou moins innovantes. Mais leur point de réunion réside dans le fait qu'elles convergent toutes vers un principe général de maintien de l'employabilité et en ce sens, transposent la sécurisation des parcours professionnels au niveau d'une entreprise. C'est le retour à l'emploi, l'acquisition de compétences « utiles » que ces mesures encouragent presque exclusivement.

Enfin, ces mises en œuvre des revendications confédérales revêtent deux limites principales : leur portée réelle et leur rareté. Concernant la première remarque, d'une part l'expérimentation de sécurité sociale professionnelle menée dans l'entreprise « AJW papiers » est marginale si on la replace dans l'ensemble des dispositifs négociés dans le cadre de la GPEC, et, elle n'intervient qu'auprès d'une minorité de salariés quittant l'entreprise. D'autre part, si des mesures de sécurisation des parcours professionnels proposées aux salariés volontaires au départ de « GT tissus » sont innovantes, ces derniers ont principalement quitté leur entreprise par le biais des dispositifs les plus conventionnels, il existe donc un certain décalage entre l'accord collectif imaginé et son utilisation réelle. S'agissant de la deuxième remarque, elle n'appelle pas d'autre commentaire si ce n'est qu'il convient de tenter de mieux mesurer l'état de la diffusion et de la concrétisation en Lorraine des revendications confédérales, ce que proposera la dernière partie de thèse, à parti de nouveaux matériaux.

Conclusion de la partie

L'exploitation des quatre monographies d'accords collectifs d'entreprise démontre que la matérialisation, dans les entreprises, par des militants syndicaux de la CFDT ou de la CGT, des revendications confédérales dépend de quatre principaux paramètres : le profil des militants qui négocient, le réseau et la nature des relations qu'ils nouent avec les autres structures syndicales locales, le rapport qu'ils entretiennent avec leur employeur ou la direction de l'entreprise, et le type même de la négociation collective.

En effet, la transposition dans l'entreprise des revendications confédérales varie grandement selon le profil des militants syndicaux. Plus on affaire à des syndiqués expérimentés, militant dans plusieurs cercles syndicaux dans et en dehors de l'entreprise, socialisés, entretenant véritablement un lien idéologique avec leur organisation syndicale d'appartenance, plus ceux-ci auront tendance à être sensibilisés par la revendication confédérale et plus ils seront imprégnés par le référentiel idéologique qu'elle véhicule, et plus cette dernière pourra être expérimentée, transposée dans le cadre de négociations collectives d'entreprise. À l'inverse, lorsque les militants affichent davantage un lien fonctionnel avec la confédération, lorsqu'ils se chargent de représenter plus spécifiquement les intérêts des salariés de leur propre entreprise, lorsque leur expérience militante est plus restreinte et moins plurielle, plus ce référentiel idéologique est absent et moins les revendications confédérales ont de chances d'être testées.

Un autre point de conclusion est corrélé à ce premier élément : l'importance et la nature des relations que les syndicats d'entreprises nouent avec les autres structures syndicales locales ont un impact significatif sur la concrétisation et la diffusion des revendications confédérales. En effet, nous avons au quatrième chapitre, que la plupart des militants interrogés n'entretenait aucune relation significative avec des syndicats extérieurs à l'entreprise, et que tous ignoraient les termes et les objectifs de la revendication confédérale. Sur le déclin, la CGT de « T-A remorques » n'entretient plus de relations significatives avec les autres structures locales de la CGT. Relativement marginalisée dans l'entreprise, la CGT de « HG moteurs » n'entretenait pas non plus de liens concrets avec d'autres structures syndicales. À

l'inverse, la CGT de « AJW papiers » et la CFDT de « GT tissus » ont des liens plus nombreux, plus enrichissants, avec d'autres structures syndicales, et notamment l'union départementale. Or ces syndicats ont été les seuls à entamer l'expérimentation de l'une ou l'autre des revendications confédérales. On peut donc en conclure que la prégnance de liens avec des structures syndicales « intermédiaires » de la confédération est une condition nécessaire à leur matérialisation dans l'entreprise.

L'employeur joue aussi manifestement en rôle. En dehors bien sûr de devoir afficher de bonnes dispositions dans le processus de la négociation collective, d'être « ouvert » à la négociation, son propre autonomie ou sa marge de manœuvre semble également être un élément déterminant. À « T-A remorques », l'employeur, prisonnier du contexte économique très précaire, ne pouvait qu'exercer une faible influence sur l'issue des négociations. À « HG moteurs » la direction de l'usine et du centre de recherche et développement, reste un employeur « local », un « intermédiaire » de la direction du « groupe H » contraint de suivre les directives de cette dernière. À « GT tissus », et à « AJW papiers », les syndicats pouvaient directement négocier avec le directeur de l'entreprise ou du groupe, et dans ces conditions, leurs revendications ont été plus facilement satisfaites. Dans ces conditions, la négociation et donc l'expérimentation des revendications confédérales, peuvent plus aisément aboutir.

Enfin, le type de la négociation collective pèse de manière déterminante. Les négociations d'un accord de GPEC apparaissent plus propices à l'expérimentation des revendications confédérales que les négociations d'un plan de départs volontaires et surtout d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Durée des négociations, directives et cadre légaux des négociations, pressions exercées sur les syndicats par les salariés, la GPEC est visiblement moins oppressante pour les syndicats que les négociations menées dans le cadre d'une restructuration d'entreprise et à ce titre sont un contexte facilitateur ou plus favorable à la réalisation des revendications confédérales au sein de l'entreprise.

Troisième partie : l'échelle régionale.

Présentation de la partie

Si l'analyse des précédents terrains de recherche a fourni des éléments de réponse, elle a aussi laissé un certain nombre de zones d'ombre. J'ai montré dans la deuxième partie de la thèse quelles sont les principales contraintes qui pèsent sur le travail de négociation des militants quand ils participent à la conclusion d'un accord collectif d'entreprise, et que leurs stratégies, leurs agissements sont grandement influencés par elles. J'ai également mis en exergue un certain nombre de facteurs qui, à l'inverse, favorisent la mise en œuvre des revendications confédérales quand les militants d'entreprises visent cet objectif. Mais l'exploitation de ces matériaux laisse en suspens la question de l'état de la diffusion, au niveau régional, des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Les expérimentations qui en sont des matérialisations plus ou moins fidèles sont-elles nombreuses ? Les adhérents de la CGT et de la CFDT ont-ils été sensibilisés à ces discours confédéraux ? Et, y adhérent-ils massivement ?

Pour tenter de répondre à ces questionnements et ainsi disposer d'une compréhension la plus large possible de l'impact que peuvent avoir les revendications confédérales en Lorraine, je me suis entretenu, par le biais d'entretiens semi-directifs, avec l'ensemble des responsables régionaux des syndicats de la CFDT et de la CGT, c'est-à-dire les secrétaires généraux des unions régionales et départementales de ces confédérations. À l'échelle régionale, ils étaient les interlocuteurs les plus légitimes à interroger. En effet, si l'on se réfère aux organigrammes des organisations syndicales, qui sont équivalents d'une confédération à l'autre, le choix pouvait également se porter sur les responsables des unions locales ou des fédérations professionnelles. Mais, l'enquête, si elle avait été faite à partir de l'une ou l'autre de ces populations, s'avérait complexe à mener. En effet, la CGT est forte de trente-trois fédérations professionnelles nationales – même si toutes ne sont pas représentées en Lorraine par un bureau ou une structure régionale – et de trente-et-une unions locales lorraines[453]. Pour la CFDT, on recense quinze fédérations professionnelles nationales et dix-neuf unions locales lorraines[454]. Mais surtout, et c'est la principale raison qui m'a fait renoncé à questionner ces

---

[453] Source : site Internet de la CGT-Lorraine.
[454] Source : site Internet de la CFDT-Lorraine.

populations, l'enquête n'était pas la plus justifiée du point de vue scientifique. En effet, si l'on se réfère cette fois aux missions typiques assignées à chacune de ces structures syndicales, on s'aperçoit que les unions locales assurent surtout un rôle technique d'organisation et d'assistance aux syndicats et aux militants d'entreprise. Elles tiennent donc un rôle de faiseur ou de facilitateur de la vie syndicale localement. Les fédérations professionnelles ont une mission un peu plus tactique puisque si elles assument typiquement un rôle de défense des intérêts des salariés d'une ou plusieurs branches d'activité(s) professionnelle(s), elles participent aussi à un niveau local au relai des orientations décidées au niveau confédéral. En ce sens, elles ont une visée un peu plus politique. Mais c'est bien du côté des unions départementales et plus encore régionales que le rôle stratégique est le plus manifeste. On peut dire de ces dernières qu'elles sont chargées de coordonner et de façonner les pratiques et les luttes syndicales locales tout autant qu'elles servent à la diffusion des orientations confédérales. Étant en quelque sorte à la collusion des deux extrémités de l'organisation syndicale, l'une de leurs attributions vise pratiquement à les relier entre elles ou à les faire interagir pour les faire suivre une même direction. Dans la description qu'ils font du fonctionnement des organisations syndicales, Hubert Landier et Daniel Labbé ne disent pas autre chose quand ils résument le rôle des unions départementales. Ils écrivent : « *Le rôle de l'union locale est avant tout un rôle d'animation, celui de l'union départementale est davantage un rôle de représentation.* (…) *Les unions départementales sont administrées selon les mêmes principes que les fédérations et tiennent, en général tous les deux ans, leur congrès où sont représentés les syndicats adhérents.* (…) *Les unions départementales voient ainsi leur rôle progressivement réduit à celui d'une instance de coordination entre le niveau local et le niveau régional.* »[455].

J'ai donc limité l'enquête aux responsables régionaux de la CGT et de la CFDT, ce qui engendrait un nombre significatif mais réduit d'entretiens, neuf au total[456]. Une qualité – sa faisabilité – qui comme le rappellent les auteurs Stéphane Beaud et Florence Weber est une des règles élémentaires de l'élaboration de tout travail empirique, et au-delà, de toute recherche : « *Le thème choisi doit obéir à deux règles ; d'une part, être réalisable en*

[455] Hubert Landier, Daniel Labbé : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, Liaisons, 1998, pps. 66-67.
[456] Le responsable de l'union régionale de Lorraine la CFDT occupait aussi à l'époque la fonction de secrétaire général de l'union de Meurthe-et-Moselle.

pratique, et d'autre part, être adossé à des questions préalables ou à une « problématique » provisoire minimale, issue de premières lectures. »[457].

L'exploitation de ces matériaux – en fait, chronologiquement, la première enquête empirique menée pour cette thèse – donnera lieu à deux nouveaux chapitres, chacun positionnant la focale d'analyse sur une compréhension ou des questionnements propres et complémentaires à la fois, toujours dans le but de me constituer un kaléidoscope de matériaux recherchant, dans une vision simmelienne de la sociologie, à multiplier les possibilités de traiter ma problématique de recherche. Concrètement, les entretiens des responsables régionaux se sont déroulés en deux salves distinctes. Une première série de trois entretiens a été réalisée entre le 05 septembre 2007 et le 21 janvier 2008. L'ensemble des responsables régionaux des deux organisations syndicales avait alors été approché. Mais ma demande de m'entretenir avec eux au sujet des revendications confédérales devait être trop directe si bien que la majorité a décliné mon offre. J'ai cependant recontacté par la suite les responsables régionaux non rencontrés jusqu'alors, et insisté pour les rencontrer. Souvent il fallait d'abord fixer une date pour un rendez-vous par téléphone avant de pouvoir leur demander de les rencontrer physiquement lors d'un entretien. A cette occasion, j'usais cette fois d'une petite ruse – au demeurant assez peu machiavélique – en expliquant que je cherchais à savoir ce que défendait leur syndicat en matière d'emploi principalement. La ruse a eu sur eux un effet quelque peu désinhibiteur. Sous couvert de questions beaucoup plus générales, j'ai finalement réussi à m'entretenir avec la totalité des secrétaires régionaux de la CFDT et de la CGT. Six nouveaux entretiens ont eu lieu entre le 19 juin 2009 et le 28 septembre 2009. Le détail des entretiens réalisés est récapitulé dans le tableau de la page suivante :

---

[457] Stéphane Beaud, Florence Weber : Guide de l'enquête de terrain, La découverte, 1997, p.27.

Tableau n°3 : récapitulatif des entretiens des responsables syndicaux régionaux :

Fonction de l'interlocuteur	Lieu et date de l'entretien	Sigle dans le texte
CGT		
Secrétaire général UR de Lorraine et Responsable UR en charge de l'emploi et de la formation professionnelle.	Metz, le 05 09 2007	[SG URL CGT] et [RESP URL CGT]
Secrétaire générale UD de Meurthe-et-Moselle	Nancy, le 21 01 2008	[SG UD 54 CGT]
Secrétaire général UD de Meuse	Bar-le-Duc, le 19 06 2009	[SG UD 55 CGT]
Secrétaire général UD de Moselle	Metz, le 07 07 2009	[SG UD 57 CGT]
Secrétaire général UD des Vosges	Épinal, le 03 07 2009	[SG UD 88 CGT]
CFDT		
Secrétaire général UR de Lorraine et UD de Moselle	Metz, le 06 07 2009	[SG URL CFDT]
Secrétaire générale UD de Meurthe-et-Moselle	Nancy, le 28 10 2009	[SG UD 54 CFDT]
Secrétaire général UD de Meuse	Bar-le-Duc, le 31 08 2009	[SG UD 55 CFDT]
Secrétaire général UD des Vosges	Épinal, le 20 01 2008	[SG UD 88 CFDT]
Ancien secrétaire UD des Vosges	Épinal, le 15 02 2008	[RESP CFDT]

En plus du discours des responsables régionaux, l'analyse s'appuiera également sur les réponses données par les délégués syndicaux lorrains de la CFDT et de la CGT à un questionnaire original construit pour cette recherche. En effet, j'ai également cherché à sonder l'opinion des délégués syndicaux des organisations syndicales dans le but de mieux quantifier l'état de la diffusion des revendications confédérales. Du fait d'un nombre limité de retours, les éléments de conclusion qui s'en dégagent ne seront pas traités à part dans un chapitre mais viendront corroborer les témoignages des responsables régionaux des syndicats.

Encadré n°5 : méthodologie du questionnaire

Sélection de la population :

Au sein même de l'entreprise, les salariés peuvent être représentés par quatre types d'institutions représentatives du personnel (IRP)[458] : les membres du comité d'entreprise (CE), ceux du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués du personnel (DP), et enfin les délégués syndicaux (DS). Instaurés en 1936, suite aux accords dits « de Matignon », les premiers ont à la fois des attributions économiques et sociales en participant à la gestion économique de l'entreprise. Les seconds mis en place en 1982 s'occupent en priorité de contrôler et de faire respecter les règles de sécurité dans l'entreprise. Instaurés également en 1936, les troisièmes qui succèdent aux « *délégués d'ateliers* »[459], ont pour mission de surveiller et de faire respecter les règles d'organisation du travail. En sus, ces militants sont typiquement chargés de relayer les plaintes ou les doléances exprimées par les salariés auprès de l'employeur ou de la direction de l'entreprise, y jouant en quelque sorte un rôle de « tampon » social. Enfin, le délégué syndical instauré par la loi de 1968 « *représente son syndicat auprès de l'employeur, anime l'activité de la section syndicale, joue un rôle d'interface entre le syndicat et le personnel, intervient dans le choix des candidats pour l'élection des délégués du personnel et des membres du comité d'entreprise, coordonne son activité avec celle des représentants élus. Mais sa fonction principale reste celle de négociateur* », comme le rappellent Antoine Bévort et Annette Jobert[460]. Dans l'entreprise, les délégués syndicaux sont les militants, les acteurs privilégiés de la négociation collective. Bien sûr, en l'absence de cette IRP ou en raison de circonstances exceptionnelles, comme la négociation d'un plan de sauvegarde de l'emploi, les autres IRP peuvent exercer cette fonction, mais, ce n'est pas leur rôle originel ou leur rôle premier. De plus, les délégués syndicaux sont les seuls militants de l'entreprise qui ne sont pas élus par le personnel – les membres du CHSCT sont désignés par les élus du CE et/ou les DP qui sont tous deux élus directement par les salariés. Ils sont désignés par des syndicats extérieurs à

[458] La documentation française : Les institutions représentatives du personnel, Paris, 2008.
[459] Hubert Landier, Daniel Labbé : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, Liaisons, 1998.
[460] Antoine Bévort, Annette Jobert : Sociologie du travail : les relations professionnelles, Armand Colin, 2008.

l'entreprise. Ils sont donc les militants les plus politiques au sens où ils sont plus étroitement liés à leur confédération syndicale. C'est pour ces deux principales raisons, rôle typique de négociateur et forte politisation, que j'ai sondées l'opinion de ces militants.

Mode de diffusion du questionnaire :

Pour atteindre le plus grand nombre possible de délégués syndicaux, toutes les unions régionales, départementales et locales de la CGT et de la CFDT et les fédérations professionnelles présentes en Lorraine ont été contactées afin qu'elles diffusent le questionnaire auprès des délégués syndicaux avec qui elles étaient en relation. L'opération, très laborieuse, a été renouvelée à plusieurs reprises. L'institut régional du travail a également été sollicité pour que ses personnels distribuent le questionnaire lorsque des délégués syndicaux venaient y suivre un stage de formation. Et de manière générale, j'ai saisi toutes les opportunités possibles – par exemple un entretien avec un militant d'entreprise ou un responsable régional – pour que le questionnaire soit diffusé. Malgré tous mes efforts, on m'a retourné 87 questionnaires, dont un s'est avéré complètement inutilisable, son auteur ayant écrit « *je ne répondrai pas à consigne* » sur le document stipulant de bien vouloir respecter les consignes ! La valeur des résultats à un questionnaire réside grandement dans sa représentativité. Or, pour mon enquête, une inconnue était le nombre officiel de délégués syndicaux occupant cette fonction en Lorraine. Contactés, les responsables des directions régionales/départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle qui connaissent ces informations n'ont pas souhaité me les communiquer, prétextant que ces données sont strictement confidentielles. Une estimation est malgré tout possible. Par la DARES, on sait que le nombre total de délégués syndicaux est de 40 000[461]. En rapportant le nombre de départements lorrains au nombre total de départements français de métropole, on peut en déduire – en faisant abstraction de tout autre élément – que près de 1666 délégués syndicaux exercent cette fonction en Lorraine. Par définition, ces derniers sont membres de l'une ou l'autre des cinq confédérations syndicales représentatives. On peut supposer que la part des délégués syndicaux membres de la CGT et de la CFDT est proportionnelle à la part de syndiqués à la CGT et de la CFDT rapportée au nombre total de syndiqués. Grossièrement,

[461] DARES : Bilan annuel de la négociation collective.

on peut affirmer qu'elle est de l'ordre de 50 à 66%. De ces extrapolations, on aboutit donc à un chiffre hypothétique de 800 à 1100 délégués syndicaux membres de la CGT et de la CFDT en Lorraine. Au mieux le questionnaire interrogerait donc 8% à 11% de la population totale. Sans être élevée, la représentativité supposée du questionnaire est acceptable. Tout du moins elle sera suffisante pour venir étayer le discours des responsables régionaux. De plus, un nombre équivalent de délégués syndicaux de la CGT et de la CFDT a répondu au questionnaire (respectivement 42 et 45 réponses). Le lecteur en retrouvera un exemplaire vierge du questionnaire en annexe.

6. Les secrétaires d'UR/UD lorraines, des rouages clefs de la diffusion des revendications confédérales ?

Introduction de chapitre

L'objectif de ce chapitre est d'analyser la réception des revendications confédérales de la prise en charge des discontinuités d'emploi qui est faite par les militants et les adhérents membres des deux organisations syndicales, à l'aune des témoignages des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT, car ils se trouvent au centre des organisations syndicales et ont entre autres pour mission de contribuer au relais, à un niveau local, des discours confédéraux. En effet, les unions régionales et départementales forment un maillon intermédiaire de l'organigramme organisations syndicales. On peut supposer qu'il s'agit d'un niveau par lequel la revendication confédérale peut être promue, diffusée, expliquée aux militants d'entreprise. Inversement, l'échelle régionale pourrait, via les instances représentatives des organisations, permettre des remontées d'information sur la perception que les militants ont de la revendication confédérale vers les directions des centrales syndicales. Avant d'interroger l'échelle régionale comme une courroie de transmission de la revendication confédérale, il apparaît pertinent d'étudier comment la revendication est perçue à ce niveau, en analysant le discours et les représentations des secrétaires d'union. Comment ont-ils réceptionné la revendication confédérale ? Leur façon de l'appréhender est-elle conforme au discours confédéral ? La soutiennent-ils ?

Dans une première section, je chercherai à repérer les principales caractéristiques qui définissent les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT et de la CGT, afin d'analyser leur degré de socialisation. Dans une seconde, j'étudierai la première réaction qu'ils ont eue en prenant connaissance de la revendication confédérale, pour observer s'ils ont adhéré fortement à ce discours. Enfin, dans une troisième section, je mobiliserai les critères des idéaux-types pour démontrer que les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT et de la CGT transmettent un discours cohérent idéologiquement avec les revendications confédérales.

6.1. Profil et principales caractéristiques de la population interrogée

Comme ce chapitre cherche à montrer si les secrétaires généraux des unions régionales et départementales de la CGT et de la CFDT, sont de véritables « courroies de transmission » participant à la diffusion idéologique des revendications confédérales, il convient de s'intéresser aux caractéristiques sociodémographiques des secrétaires d'union ainsi qu'à leur parcours syndical.

6.1.1. **Expérience et professionnalisme**

Force est de constater que les responsables lorrains de la CGT et de la CFDT forment une catégorie de personnes qui se livre aisément au jeu de l'entretien. En ce sens, la conduite des entretiens pouvait faire abstraction de la plupart des préconisations délivrées dans les divers manuels de recherche en sciences dans le but par exemple de faire durer l'entretien ou plus simplement d'encourager l'interlocuteur à se livrer au sociologue. Leur aisance à s'exprimer devant le dictaphone peut s'expliquer : ils sont habitués à l'exercice. Sollicitations d'étudiants et/ou de chercheurs, porte-paroles de leur syndicat lors d'assemblées générales, de séminaires ou de congrès, les occasions qu'ils ont de s'exprimer publiquement sur le syndicalisme, l'emploi, la formation professionnelle et d'autres sujets connexes ne manquent pas. Tendanciellement, ils sont des interlocuteurs qui s'expriment avec facilité, marquant peu d'arrêts et d'hésitations dans leur discours. De même, ils s'avèrent être sans retenue, au sens où ils ne témoignent pas la crainte que leur discours ne soit pas à la hauteur des attentes du chercheur. Les « *refoulements* »[462], pour emprunter au langage weberien, sont

[462] Max Weber : Économie et société, (Tome 1), Plon, édition de poche, 1995.

particulièrement rares chez eux. Et par ces dispositions, il est parfois arrivé que des responsables aient même endossé les deux rôles concomitamment : celui de l'enquêté mais aussi de l'enquêteur[463]. Rôdés à l'exercice, la difficulté majeure rencontrée – qui donne d'ailleurs sens à l'expression « diriger un entretien » – a été, parfois, de devoir les inviter à répondre plus précisément à la question posée tant leur réponse commença à nettement s'en éloigner. La tâche n'était pas toujours simple. Il fallait parfois faire preuve de persévérance et ne pas hésiter à poser plusieurs questions de relance successives pour y parvenir. Autre élément qui justifie le titre de cette sous-partie, mes interlocuteurs se sont révélés être des gens accueillants et chaleureux, deux qualités qui ne peuvent qu'aider au bon déroulement de tout entretien.

6.1.2. **Une population principalement masculine…**

À l'image du monde syndical qui, dans son ensemble demeure un milieu fortement masculinisé, les secrétaires généraux des UR et UD lorraines de la CGT et de la CFDT sont majoritairement des hommes. Seuls deux de ces postes sont occupés par une femme, l'une est secrétaire générale de l'union départementale de Meurthe-et-Moselle de la CGT, la seconde l'est à l'union départementale des Vosges de la CFDT. Aucun des deux postes de secrétaire des unions régionales n'est donc occupé par une femme.

La forte masculinisation de cet échantillon est conforme aux statistiques nationales s'intéressant à la composition des syndicats. Pour les années 2000, les chercheurs Andolffato et Labbé[464] rappellent que les femmes représentent respectivement 28% et 45% des adhérents de la CGT et de la CFDT. La proportion était respectivement de 27% et de 37% dans les années 1990. La plus forte féminisation de la CFDT peut s'expliquer en partie par le fait que

---

[463] A titre d'exemple, le cas suivant d'une personne me demandant elle-même si elle pouvait continuer sa réponse : « *Et…, je ne sais pas si je peux embrayer ?* ».

[464] Dominique Andolfatto, Dominique labbé : Les syndiqués en France, éditions Liaisons, 2007.

la CGT, bien qu'elle ne soit pas exclusivement constituée de « cols bleus » a historiquement un recrutement plus ouvrier que la CFDT, et que cette dernière cherche également de longue date à convaincre le salariat féminin de l'intérêt d'adhérer à une organisation syndicale. Une remarque confortée par une autre enquête menée par les mêmes chercheurs concluant notamment : « *Des années 1990 à la période actuelle, la place des femmes dans la population syndiquée n'évolue pas sensiblement : quasi-stagnation dans les effectifs de la CGT (+ 1 point) ; progression un peu plus importante au sein de la CFDT (+ 4 points). On retrouve là un décalage tenant à des champs de syndicalisation confédéraux qui ne se recoupent pas exactement. Historiquement, les femmes ont toujours été plus nombreuses au sein de la CFTC-CFDT qu'au sein de la CGT parce que cette dernière demeure plus « industrielle » et plus « ouvrière ». À structure comparable, il n'est donc pas assuré que la CFDT soit plus féminine que la CGT.* »[465].

La plus faible proportion de femmes de mon échantillon vient aussi renforcer la constatation faite par Labbé et Landier[466] selon laquelle la féminisation des militants syndicaux est encore moins marquée que celle des adhérents syndicaux. Cela rend compte, au-delà, des difficultés intrinsèques du syndicalisme français à mobiliser le salariat féminin.

6.1.3. **… provenant principalement du privé…**

On remarque que les responsables des UR/UD lorraines sont peu nombreux à provenir de la fonction publique. Tous déclarent « *être au départ* » ou « *être issu* » d'une entreprise privée, excepté deux d'entre eux. Le secrétaire de l'union départementale de Meurthe-et-Moselle de la CFDT est « *postier de métier* », celui de l'union régionale de Lorraine de la CFDT est à l'origine enseignant de l'éducation nationale. Mon échantillon est donc en porte-à-faux avec

[465] Dominique Andolfatto, Dominique Labbé (sous dir.) : Les syndiqués en France 1990-2006, rapport de recherche pour la DARES, 2007, p.136.
[466] Daniel Labbé, Hubert Landier : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, Liaisons, 1998.

les statistiques nationales en la matière. Dans les années 2000, la CGT et la CFDT se composent respectivement à 53% et 61% d'adhérents salariés du secteur privé[467]. Il y a tendanciellement une sous-représentation relative des salariés du privé dans les effectifs des syndicats – que je ne retrouve donc pas dans mon échantillon – comme l'analysent Andolffato et Labbé : « *Le secteur privé – qui représente plus des 3/4 des emplois – demeure sous-représenté dans les effectifs syndiqués et, plus encore, parmi les militants (...). Ainsi, l'agent des services publics – fonctionnaire, électricien ou gazier, cheminot – a pris le relais du mineur ou du « métallo » dans l'incarnation et la représentation du syndiqué. Au niveau de la « pépinière dirigeante » de la CGT, la place des salariés du privé s'est même dégradée depuis le congrès de 1999. Plus globalement, la CGT et la CFDT enregistreraient toutefois des progrès parmi les salariés de droit privé.* »[468].

On note que les secrétaires d'UD/UR lorraines issus du public, minoritaires parmi l'échantillon, ne se sentent pas stigmatisés ou pénalisés. Ainsi, le secrétaire général de l'URL de la CFDT explique les efforts qu'il déploie pour pleinement saisir les problématiques des salariés du privé : « *Je n'ai pas eu de mandat. J'ai été élu dans la fonction publique. Donc, en gros, ma connaissance du privé, je l'ai depuis 2001, par les rencontres d'équipes, et plus directement maintenant, puisque je suis dans une période ou j'essaie de rencontrer le plus d'équipes possibles. C'est très compliqué, et ça ne concerne pas nécessairement que des gros dossiers identifiés. C'est aussi rencontrer des équipes dont on ne parle pas, parce qu'il est important de voir ce qu'il se passe globalement, au-delà des boîtes en crise.* ». Quant au secrétaire général de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT, il considère que sa carrière syndicale, parce qu'elle s'est déroulée dans le secteur public, était moins sujette à la répression syndicale : « *Il y a aussi le fait que dans la poste, par rapport à d'autres secteurs, c'est relativement confortable d'être militant syndical. On ne fait pas de chasse aux sorcières dans ces entreprises, en tout cas on ne le faisait pas du tout il y a 20 ou 25 ans. J'ai donc découvert un syndicalisme où on ne vous montre pas du doigt dans votre établissement si vous êtes militant syndical et, en plus, où il y a des moyens pour bosser : des autorisations, des droits syndicaux, etc. Ce n'est pas sûr, si j'avais été salariée d'une boîte privée, avec des répressions ou au moins des regards de travers, que j'aurais fait le même parcours.* ».

---

[467] Dominique Andolfatto, Dominique Labbé (sous dir.) : Les syndiqués en France 1990-2006, rapport de recherche pour la DARES, 2007.

[468] *Ibid*., p.143.

Si l'on manque de données fiables sur le sujet, on peut dire du phénomène de la répression syndicale qu'il peut dissuader le salarié de se syndiquer. Il est en outre une des causes principales de la désyndicalisation selon Labbé et Croisat[469] qui notent qu'elle provoque des : « *départs dus à des pressions de l'employeur ou une estimation personnelle que leur carrière en a assez pâti. Départs qui souvent font dépérir la section syndicale.* »[470]. Les secrétaires des UR/UD lorraines semblent en tout cas avoir échappé à ce phénomène.

On note également que les responsables régionaux rencontrés sont tous âgés, au minimum, de 40 ans, ce qui rejoint tout à fait la moyenne d'âge des effectifs syndiqués qui, toujours d'après les données construites par Andolffato et Labbé, « *oscillent entre 42 ans et 48 ans selon les organisations et les populations concernées* »[471].

6.1.4. **Microsociologie de l'engagement syndical**

Il est enfin possible, à partir des données biographiques des secrétaires d'UR/UL lorraines recueillies pendant les entretiens, de décrire, même imparfaitement, le processus d'engagement dans le militantisme syndical et les principales motivations à le faire de cette population.

---

[469] Maurice Croisat, Dominique Labbé : La fin des syndicats ?, L'Harmattan, 1992.
[470] Ibid., p.81.
[471] Dominique Andolfatto, Dominique Labbé (sous dir.) : Les syndiqués en France 1990-2006, rapport de recherche pour la DARES, 2007, p.138.

➢ De la sympathie envers le militantisme syndical

Si les responsables d'UR/UD rencontrés ne sont pas moins âgés que le prototype de l'adhérent syndical, il est à noter que tous sont en revanche d'assez jeunes secrétaires d'union. Un peu plus de la moitié d'entre eux était à la tête d'une union syndicale depuis moins de trois ans à la date des entretiens. Il est remarquable que leur montée en grade dans l'univers syndical s'est faite progressivement. La première adhésion à une organisation syndicale se poursuit par la prise d'une fonction syndicale – par élection ou par mandat – au sein de leur entreprise ou de leur établissement. Ils évoluent ainsi du statut de « simple » adhérent à celui de militant. Par leur participation à la vie de leur section syndicale, ils sont ensuite souvent sollicités ou invités à militer au sein d'une structure qui déborde le cadre de leur propre entreprise ou de leur établissement, comme une union locale ou une fédération professionnelle. Souvent ces activités se conjuguent à la fonction de conseiller prud'homal. Étant en charge de plus en plus de responsabilités au sein de ces structures « intermédiaires » qu'ils finissent par diriger, ils deviennent par la suite responsables d'une activité au sein des UD/UR avant, enfin, d'en devenir les secrétaires généraux. On peut donc dire des responsables lorrains de la CDFT et de la CGT qu'ils ont évolué graduellement dans la hiérarchie des statuts fonctionnels des syndiqués établie par Labbé et Croisat[472] constituée des sympathisants, adhérents, militants et enfin permanents. On retrouve cette lente progression dans l'appareillage syndical dans les différents parcours suivants :

« *Avant, j'étais délégué central d'un gros groupe international. Avant cela j'étais délégué syndical du site de [l'entreprise X] en Meuse. Une entreprise qui fait du fromage, de près de 250 salariés. Avant j'ai été délégué du personnel, élu CGT bien sûr. Ça fait combien de temps ? Cela fait 23 ans, 24 ans. J'ai 43 ans maintenant, et je suis à la CGT depuis l'âge de 19 ans. Et j'ai commencé à bosser à 16 ans. Je suis élu aux prud'hommes, j'ai fait de la défense de salariés.* » [SG UD 55 CGT].

472 Maurice Croisat, Dominique Labbé : La fin des syndicats ?, éditions l'Harmattan, 1992.

« *Je suis au départ un syndiqué d'une entreprise. J'étais donc responsable syndical dans cette entreprise, dans les années 1990. Dans les années 1995, j'ai milité au niveau de l'interprofessionnel à l'union locale de Metz où j'étais responsable de la communication. Et je suis devenu responsable au niveau de l'union départementale du secteur « activités juridiques droits et libertés » dans un premier temps. Là, je me suis occupé de la formation syndicale au niveau départemental, et je suis secrétaire général de l'UD depuis maintenant 5 ans.* » [SG UD 57 CGT].

« *Au départ, je suis ouvrier de la métallurgie, j'ai été électromécanicien, dans les Vosges. J'ai fait pas mal d'entreprises. Je me suis engagé dans le syndicalisme en 1988, à 22 ans, délégué syndical en 1992. J'étais sur Raon-l'Étape, j'ai milité dans la métallurgie mais aussi dans l'union locale de Raon-l'Étape. Tu connais les structures CGT ?* (…) *J'étais secrétaire à l'union locale de Raon-l'Étape, après j'ai intégré la Commission exécutive de l'UD, on m'a demandé de venir au bureau. Après j'ai été secrétaire à la vie syndicale de l'UD, et ça fait un an et demi que j'ai remplacé [le précédent secrétaire de l'UD]. Je suis donc jeune secrétaire d'UD.* » [SG UD 88 CGT].

« *Je suis secrétaire de la région lorraine depuis 4 ans, non, 3 ans. J'étais auparavant déjà dans l'équipe régionale où je m'occupais de la communication depuis 2001. Et, auparavant j'étais responsable du syndicat de l'éducation nationale, le SGEN-CFDT, en Moselle. À l'époque, il n'était pas régional. Et c'est arrivé en 2006.* » [SG URL CFDT].

- Évènements déclencheurs du militantisme

Enfin, se dégagent les parcours de deux secrétaires d'UD qui ont véritablement commencé leur carrière militante, leur carrière syndicale à la suite d'un évènement interne à l'entreprise. En effet, dans les cas de figure suivants, on note que les futurs responsables d'UD affichent une empathie, sont sympathisants des syndicats. Mais ils passent du statut d'adhérent à celui de militant syndical à la suite de suppressions d'emplois affectant leur entreprise qui ne comporte pas, à cette période, une véritable structure syndicale. Pour parer à la situation, un

embryon de syndicat se constitue, et ce sont ces sympathisants de longue date du militantisme syndical à qui on dévolue le rôle de diriger cette structure naissante. À la suite de cette première expérience militante, leur parcours biographique est analogue à ceux décrits plus hauts. Leur engagement syndical se diversifie, déborde du seul cadre de l'entreprise, et débouche sur la direction d'une union départementale.

Le secrétaire de l'UD de Meuse de la CFDT raconte : « *D'abord, j'étais, comme tout salarié, dans une entreprise, à Verdun, dans une entreprise multinationale, donc dans une grande boîte.* (…) *Au bout de 7 ans, l'entreprise a décidé de fermer l'usine et donc de revendre les bâtiments. A l'époque, il n'y avait pas de syndicat dans l'entreprise, et vu le conflit avec la boîte – c'est-à-dire le fait de supprimer et de revendre, supprimer l'activité et revendre l'entreprise – des syndicats se sont implantés. On croit toujours que tout va bien dans le meilleur des mondes, ce n'est pas toujours le cas. Justement, là, on a bien vu qu'on n'était pas préparé à ça, qu'on n'était pas assez structuré, des syndicats comme la CFDT et la CGT ont répondu présent, un petit peu plus la CFDT. Elle était plus présente en termes de logistique. A ce moment, j'ai adhéré à la CFDT, c'était en 1997, non, 1995. On a été racheté par une boîte et j'ai pris les fonctions de délégué du personnel puis successivement de délégué syndical en remplacement des délégués syndicaux qui étaient présents. Suite à des conflits avec l'entreprise, notamment des dossiers portés aux prud'hommes, j'ai eu des contacts avec l'union locale CFDT de Verdun. J'ai choisi d'être militant CFDT à Verdun, et je suis devenu responsable de l'union locale de Verdun. Ensuite, j'ai intégré le bureau de l'union départementale. Au départ du secrétaire général, j'ai été choisi pour prendre la succession. Je me suis retrouvé donc secrétaire général de l'union départementale et actuellement salarié de la CFDT lorraine*.».

Le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT se souvient : « *Il s'est trouvé qu'il y a eu une réorganisation du bureau de poste quelques mois après que je sois arrivé à Lunéville, qui devait supprimer un certain nombre d'emplois. Nous, les adhérents CFDT, on s'est un peu organisé pour le contrer. Il a fallu que l'un d'entre nous organise tout ça, cela a été moi. Donc, j'ai vraiment connu toutes les étapes : simple salarié ; salarié simple adhérent ; adhérent-militant local. Et, quand j'ai commencé à militer, à faire un peu du boulot syndical dans l'établissement, le syndicat m'a dit « Ce serait bien que tu viennes un peu aux conseils, quatre fois par an. ». J'y suis allé et ainsi de suite. Dans le syndicat professionnel, je me suis impliqué de plus en plus jusqu'à être secrétaire, en 1998, secrétaire*

du syndicat professionnel CFDT PTT de Meurthe-et-Moselle. (...) *En même temps que je monte en responsabilité au niveau professionnel, je commence à avoir aussi des liens avec l'interprofessionnel. C'est comme ça que je commence à côtoyer l'interprofessionnel qui m'intéresse tout de suite. Et à « l'interpro », ça a été un peu la même chose. La structure « interpro » de proximité, ce sont les unions locales. Au début des années 2000, l'union locale de la CGT n'avait plus grand monde. Alors j'ai repris l'union locale pendant 5 à 6 ans, j'ai été secrétaire de l'union locale tout en étant au bureau de l'union départementale. L'année dernière, au congrès 2008,* [le secrétaire de l'UD] *a arrêté après 25 ans à la tête de l'union de Meurthe-et-Moselle. J'ai repris la suite et j'en suis là !* ».

Que conclure des principales caractéristiques des secrétaires d'UR/UD lorraines ? Premièrement, ils s'avèrent être des militants syndicaux expérimentés, dont l'expérience, l'engagement syndical est pluriel. Deuxièmement, si leur parcours militant est progressif, on note que ce militantisme pluriel, multiforme, s'est cependant fait dans une unique organisation syndicale. On peut donc supposer que leur adhésion est d'ordre politique, idéologique. Par ces deux attributs, grande expérience et forte socialisation, on peut supposer qu'ils sont de précieuses courroies de transmission participant à la diffusion locale des revendications confédérales. Hypothèse que je vais traiter dans les sections suivantes.

6.2. Premières impressions sur la revendication confédérale

Pour tester cette hypothèse, il est tout d'abord pertinent d'interroger l'accueil qui a été fait par la population des secrétaires d'UR/UD à la revendication de la prise en charge des discontinuités d'emploi élaborée par leur propre confédération syndicale. On peut en effet émettre l'hypothèse que les représentations des secrétaires d'UR/UD sur la revendication confédérale ont un impact sur leur implication dans la promotion des discours confédéraux

6.2.1. **Réception de la revendication par les secrétaires d'UR/UD de la CGT**

- Datation de cette réception

Il est intéressant de noter que les secrétaires des unions régionales et départementales de la CGT évaluent assez approximativement et de manière variable la diffusion de la revendication confédérale au sein de leur propre structure syndicale. Cet écart dans la datation de l'évènement tient vraisemblablement au fait qu'ils n'ont pas tous recours aux mêmes critères de définition de l'expression. En effet, lorsqu'ils l'assimilent à la première ébauche d'une revendication nouvelle, ils lui attribuent une existence d'une dizaine d'années déjà, ce qui rejoint ma propre chronologie de la revendication confédérale faite à partir de l'analyse des archives syndicales (cf. chapitre 1). La secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CGT fait par exemple cette réponse : « *La revendication, on l'a travaillée – j'étais déjà dans un groupe de travail de l'UD – il y a une dizaine d'années, 10 à 12 ans, à la louche ! Je pense qu'il y a une dizaine d'années, on a commencé à traiter cette question sur le nouveau statut, qui a ensuite été transformée*. ». En revanche, s'il s'agit de repérer la transformation réelle de cette ébauche en une revendication aboutie (structurée en axes revendicatifs, dotée de termes spécifiques, etc.), les secrétaires d'UR/UD associent la mise en forme du nouveau statut du travail salarié au congrès confédéral de Montpellier qui s'est tenu en 2003 :

« *On la connaît depuis…, on la porte depuis le dernier congrès, l'avant dernier congrès, puisqu'on l'a validée au dernier congrès, donc depuis l'avant dernier congrès. Cela fait approximativement 5 ans qu'on porte l'idée, qui était très vague au début* », SG UD 57 CGT.

« *Globalement, à la CGT, c'est quelque chose qui est apparu depuis une dizaine d'années, et sur l'union départementale à proprement parler, je pense que cela fait maintenant 5 ans que nous avons étudié cette question, de manière difficile il faut dire* », SG UD CGT 54.

S’ils repèrent la genèse de la revendication cégétiste il y a plus d’une décennie, les secrétaires d’union jugent que le nouveau statut du travail salarié se transforme donc en un axe revendicatif à part entière à l’issue du congrès confédéral de 2003. L’association n’est pas fortuite. Comme le rappelle le secrétaire de l’UD de Meuse de la CGT, ils constituent (avec les représentants des fédérations professionnelles et des unions locales) le comité confédéral national (ou CCN) en charge d’élire les membres du bureau confédéral. Comparable à un parlement de l’organisation syndicale, le CCN a notamment pour rôle de valider par vote les orientations esquissées et mises en débat par la confédération, orientations qu’ils découvrent sous la forme de documents préparatoires aux congrès confédéraux qu’ils reçoivent au préalable. En Lorraine comme ailleurs, les responsables des UR/UD ont pris connaissance de la revendication confédérale au plus tard au cours de l’année 2003. D’ailleurs, plusieurs d’entre eux font remarquer que, la résolution pour un nouveau statut du travail salarié ayant été adoptée en congrès, ils ont désormais le devoir d’aider à sa promotion, qu’ils soient personnellement favorables ou opposés à la revendication.

« *Toutes les orientations de la CGT passent donc par nous, et on y dit « oui » ou « non ». Après, la règle qui demeure, c’est l’application de la décision majoritaire. Admettons que même si l’UD de Meuse n’est pas d’accord, on l’applique* », SG UD 55 CGT.

« *À la CGT, on est une organisation syndicale relativement démocratique. La CGT a un fonctionnement démocratique, et dans l’ensemble des congrès, des problématiques sont posées. Elles sont posées à partir du vécu des salariés. A un moment donné il y a une synthèse exprimée dans les congrès et émerge l’idée de ce qu’on appelle communément dans notre langage les « avantages, acquis », etc. Idée qui a besoin aujourd’hui d’évoluer.* (…) *Et, notre rôle de structure c’est aider à cette appropriation, à la fois de cette demande qui peut être diffuse chez les entreprises et chez les syndicats, et à la fois chez les salariés, pour qu’elle devienne une revendication.* » SG UD 54 CGT.

- Représentations de la revendication confédérale par les secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT

Les premières impressions ressenties sont homogènes, tous les témoins sont unanimes, ils ont accueilli très favorablement la revendication confédérale. En outre, ils qualifient le « nouveau

statut du travail salarié » et « la sécurité sociale professionnelle » d'idées novatrices en parlant de « *nouvelle idée de la CGT* »[473], de « *revendication révolutionnaire* »[474] ou encore de « *propositions nouvelles* » et « *offensives* »[475]. Leur discours souligne donc l'importance que peut recouvrir la matérialisation de cette revendication en termes de changement social. Cette idée se justifie au regard des comparaisons hautement symboliques qu'ils font de la revendication. En effet, ils se tournent vers des mouvements sociaux qui ont abouti à quelques uns des acquis sociaux les plus remarquables dans l'Histoire du syndicalisme. La comparaison la plus éloquente est faite avec l'instauration de la Sécurité sociale, que l'on retrouve aussi dans la presse de l'organisation (cf. chapitre 1). Les secrétaires d'UR/UD lorraines font ce rapprochement en rappelant que, si la protection sociale donne droit à un revenu au salarié victime de maladie ou d'accident du travail, la prise en charge des discontinuités d'emploi dans sa version cégétiste pourrait tout autant donner droit à un revenu au salarié victime d'un accident dans son parcours professionnel. « *C'était une idée générale, sur l'idée que, de la même façon que pour la protection sociale, on a une garantie qui va au-delà de la situation professionnelle, on voulait que sur le reste il y ait une garantie qui accompagne les salariés tout au long de leur vie* », dit par exemple le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT. On reparlera du sens de cette comparaison plus loin.

Ce dernier évoque aussi la lutte qui a précédé l'attribution des congés payés résultant de la signature, le 7 juin 1936, des accords dits « de Matignon » pour évoquer le combat à mener afin de concrétiser le nouveau statut du travail salarié : « *La revendication, c'est une utopie, mais les réalités d'aujourd'hui sont les utopies d'hier. Penser qu'on pouvait être payé 5 semaines à rester à la maison, pour les salariés avant 1936, c'était une utopie. Et je crois qu'on est tellement attaqué actuellement qu'on n'est pas sur une idéologie du rêve ou d'avancées en faveur de l'être humain. On est dans une situation où le syndicalisme, par son implantation – j'ai parlé des chiffres tout à l'heure – et il en résulte une faiblesse de moyens, c'est évident – en termes humains, de militants mais aussi financiers – rend difficile le fait de dynamiser une idéologie revendicative, utopiste, de création, d'avancée de la place de l'homme dans la société.* ».

---

[473] SG UD 55 CGT.
[474] SG UD 88 CGT.
[475] SG UD 54 CGT.

La réduction de la durée légale du travail à 35 heures instituée par la loi du 13 juin 1998, dite « loi Aubry », est une autre illustration de l'importance que revêt la revendication confédérale : « *C'est un peu l'équivalent de ce que à quoi ont dû réfléchir nos camarades en proposant les 35 heures collectives. C'est vraiment un concept, une idée qui modifie de manière profonde le contrat de travail, et le rattachement des droits sociaux au contrat de travail, puisque aujourd'hui le contrat de travail est lié à l'emploi* », SG UD 54 CGT.

Enfin, des mouvements sociaux plus spécifiques, plus localisés, sont parfois évoqués par des secrétaires d'UR/UD pour marquer leur profond attachement à l'égard de la revendication confédérale. Le secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT commente : « *Nous, quand nous avons commencé à l'aborder, on s'est dit que c'était une revendication très révolutionnaire, au même titre que quand nous demandions dans les Vosges à avoir la semaine de 40 heures et la journée de 8 heures…, on l'a eu mais 60 ans voire 70 ans après ! C'est quand même assez révolutionnaire de dire « On est sécurisé dès qu'on entre dans le monde du travail, jusqu'à sa sortie, au même titre que la sécurité sociale. ». L'idée doit vraiment faire son chemin, sauf qu'il y a un réel combat à mener, politiquement, sur l'idée que le salarié contre le libéralisme qui dit que le fait d'avoir un bon travail c'est le fruit de l'expérience, etc., et tant pis pour ceux qui sont licenciés, chacun pour soi ! C'est aussi une idéologie politique de dire que l'on va associer le travail, la vie – je ne sais pas comment le dire – associer le travail à une sécurité sociale*. ».

On le voit, les secrétaires des unions régionales et départementales lorraines de la CGT marquent une forte approbation de la revendication confédérale. Des précédents chargés de valeur symbolique, des accords collectifs historiques, des évolutions majeures du droit du travail, sont mobilisés par eux quand ils jaugent les potentialités, les capacités de changement social qu'ils attribuent à la revendication confédérale. On observe ainsi une adhésion massive au projet confédéral.

6.2.2. **Réception de la revendication par les secrétaires d'UR/UD de la CFDT**

- Datation de cette réception

Du côté des secrétaires généraux des UR/UD lorraines de la CFDT, la datation dans le temps de l'ébauche de la « sécurisation des parcours professionnels » puis de sa transformation en une revendication formelle est estimée de manière très homogène. Ils identifient respectivement la temporalité de ces deux étapes aux congrès confédéraux de la CFDT de Nantes en 2002 et de Grenoble en 2006, comme en attestent les différentes déclarations qui suivent :

« *Je pense que cela a été fait plus particulièrement avec le congrès de Grenoble. Mais c'est un peu difficile de donner une date précise* », SG UD 55 CFDT.

« *Moi, je suis au Conseil national depuis 2001, au bureau national depuis 2006, cette idée de mettre en perspective et d'avoir une réforme ou plutôt une vision globale de la manière dont on accompagne le salarié dans les accidents de la vie, c'était en filigrane dans l'action CFDT depuis ces années-là, ce qui a été progressivement formalisé, au congrès de Nantes, et surtout au congrès de Grenoble* », SG URL CFDT.

« *À chaud, je dirais comme ça, de mémoire, qu'en interne je l'identifie à 2002, au congrès confédéral, donc au congrès de Nantes, et de Grenoble 2006. En 2002, on commence vraiment à introduire cette notion. Et le clou est enfoncé, et cela devient un axe de travail en 2006, avec le congrès de Grenoble* », SG UD 54 CFDT.

« *Nous à la CFDT, cela fait à peu près deux ans qu'on parle de sécurisation des parcours professionnels, c'est en débat national, donc la confédération en a été la porteuse. Mais elle*

est portée aussi par le biais de remontées d'unions départementales sur tout le territoire national », SG UD 88 CFDT.

➢ Représentations de la revendication confédérale par les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT

Le fait notable dans le discours des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CFDT est que l'on ne retrouve pas l'idée que la sécurisation des parcours professionnels est une revendication faisant table rase – ou tout au moins, se distingue nettement – de la politique revendicative confédérale tenue jusqu'alors. Au contraire, la revendication est jugée conforme à des logiques et à des pratiques syndicales antérieures. C'est pourquoi les congrès de Nantes et de Grenoble sont finalement pensés comme des étapes qui synthétisent ou qui officialisent ces pratiques et ces logiques. En substance, favoriser les transitions professionnelles entre deux emplois, réduire la durée des périodes de chômage, préserver les chances pour les salariés de se maintenir ou de réinvestir le marché du travail principalement par le recours à la formation professionnelle, sont finalement des actions qui sont menées et soutenues de longue date par la CFDT. Dès lors, les responsables des UR/UD lorraines de la CFDT jugent que la sécurisation des parcours professionnels n'est pas une revendication véritablement innovante. L'idée qu'ils expriment collégialement, en évoquant l'introduction au niveau confédéral de la sécurisation des parcours professionnels, est principalement celle de la continuité d'un processus. Il en résulte que les secrétaires des UR/UD lorraines mettent nettement moins en exergue les transformations induites par la revendication confédérale, justement parce qu'elle est principalement perçue comme un moyen de nommer, de normaliser des bonnes pratiques en matière de négociation collective mais qui ne sont pas à proprement parler des idées neuves ou nouvelles. Cette impression se retrouve dans les quelques déclarations suivantes :

« *Je ne l'ai pas ressenti comme quelque chose qui allait tout bouleverser. Je considère que c'est une suite logique liée à la CFDT, à son histoire. Elle défend un certain nombre de revendications depuis plusieurs années. Cette « sécurisation des parcours professionnels », c'est une synthèse d'un ensemble de revendications pour lesquelles on se bat depuis quelques années. Ça a peut-être été un tournant de dire que cela doit aboutir rapidement, maintenant. Encore que l'on obtienne régulièrement des choses* », SG UD 55 CFDT.

« A *partir de quand le concept est apparu en tant que tel ? Je ne saurais plus le dire. Mais l'idée qu'on doit effectivement être sur ce suivi des salariés dans leurs différents parcours, c'est une idée qui n'était pas théorisée mais qui était quand même présente en filigrane. J'avais par exemple suivi d'assez près le conflit [dans l'entreprise X], ce qu'on essaie de mettre en avant justement, c'est la logique de cellule de reclassement plutôt que celle de la prime à la valise. Ce qu'on essaie de mettre en avant c'est plutôt des logiques de ce type là* », SG URL CFDT.

« *Alors, j'ai envie de dire qu'on l'a toujours connue. Il y a simplement une période où on ne savait pas que cela s'appelait comme ça. Et une période où le nom est apparu, ça s'est alors appelé « sécurisation des parcours »* », SG UD 54 CFDT.

Les propos de la secrétaire générale de l'UD des Vosges de la CFDT sont particulièrement exemplaires sur ce point. En effet, selon cette dernière, la sécurisation des parcours professionnels est pensée comme le prolongement de dispositifs et de logiques que son propre syndicat teste, expérimente, depuis le milieu des années 1990. On les traitera au prochain chapitre. Rétrospectivement, elle et son « *équipe* » estiment en définitive avoir été des pionniers de la « sécurisation des parcours professionnels ». Elle commente : « *[La revendication] est portée aussi par le biais de remontées d'unions départementales sur tout le territoire national. On s'est aperçu que des difficultés et des situations économiques ne sont pas spécifiques aux Vosges, ni à la Lorraine et qu'il y avait une nécessité d'avoir une réflexion sur la sécurisation des parcours des militants. C'est une revendication qu'on porte depuis assez longtemps. Dans le département des Vosges, il y avait déjà eu, dans les années 1995-1997, à peu près, une première réflexion menée sur les salariés du textile. Là, on avait mis en place la « cellule textile », comme on l'appelle, qui existe toujours et qui était destinée à aider les salariés dans le cadre d'un licenciement, pour aider à leur reconversion et les accompagner le plus loin possible.* ».

Cette idée que la sécurisation des parcours professionnels ne remet pas fondamentalement en cause les revendications confédérales antérieures est aussi exprimée par le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle. Selon lui, la sécurisation des parcours professionnels peut se lire comme l'apposition d'un terme spécifique sur des pratiques déjà entérinées :

« *Après, justement je regardais le congrès régional d'Épinal qui a eu lieu l'année dernière en juin 2008, on retrouve cette notion dès le préambule de la résolution générale. Le texte utilisait même le terme « ligne de conduite de construction de garanties nouvelles dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels ». Elle commençait dès le préambule, dès la résolution. C'est révélateur qu'en tout cas on nous demande que cela soit un état d'esprit général au service duquel entre tout ce qu'on a l'habitude de faire et de négocier.* ».

Ainsi, l'ensemble des secrétaires d'UR/UD lorraines adhère à la revendication confédérale, mais sans faire preuve d'une grande ferveur, justement parce que la sécurisation des parcours professionnels ne modifie pas concrètement les actions et les initiatives qu'ils conduisent localement. Le secrétaire de l'UR de Lorraine de la CFDT considère par exemple que toutes ses « *dimensions* » lui « *conviennent plutôt bien* », l'ensemble présentant une bonne « *cohérence* ». Le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle déclare partager « *complètement les principes théoriques* » et « *l'état d'esprit* » de la revendication. Comme je l'ai montré précédemment, l'introduction de la revendication confédérale ne génère pas véritablement une rupture. Au contraire elle marque une continuité (cf. chapitre 2).

6.3. Les secrétaires d'UR/UD promeuvent-ils un discours idéologiquement cohérent ?

Dans la dernière section de ce chapitre, je mobiliserai les critères de l'idéal-type pour confronter le discours exprimé par les secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT aux contenus des revendications confédérales. J'ai montré dans la première partie de la thèse que la CGT et la CFDT promeuvent des projets de prise en charge des discontinuités d'emploi opposés. On peut dès lors se demander si cette opposition est toujours aussi marquée à l'échelle régionale, si elle se manifeste toujours et aussi fortement dans le discours des responsables de ces structures syndicales intermédiaires.

6.3.1. **Analyse du discours des secrétaires d'UR/UD de la CFDT**

6.3.1.1. Quelle est leur conception du « travail à valoriser » ?

On peut rappeler que la sécurisation des parcours professionnels, examinée à l'aune de ce premier critère idéal-typique, vise l'adéquation optimale de la demande de travail à l'offre de travail, en agissant directement sur l'offre de travail, pour permettre aux individus d'accéder ou de ré-accéder à l'emploi. Le discours des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CFDT correspond-t-il à cette première logique ?

Il est pertinent de citer la remarque d'ordre général faite par le secrétaire de l'union régionale de la CFDT qui déclare : « *Est-on capable de se dire à un moment donné qu'une entreprise est un être vivant qui naît, qui vit, qui est malade et qui peut mourir ? Ce n'est pas ça le problème ? On n'a jamais dit « zéro licenciement ». On a toujours dit « zéro chômeur » ! Ce n'est pas pareil. Penser cela, que ça fait partie de la vie finalement, c'est ce qui est derrière la sécurisation.* ». Pour d'autres secrétaires d'UD de la CFDT, la revendication confédérale vise à parer aux « *accidents* », « *incidents* » et autres « *ruptures* » dans les parcours professionnels des salariés, en particulier les entrées au chômage. On le voit, pour les secrétaires d'UR/UD lorraines de la CFDT, les transitions dans l'emploi sont des données « normales » des carrières professionnelles modernes qu'il s'agit de réguler, d'encadrer. Partant de ce principe, les responsables des structures syndicales lorraines expliquent qu'il convient d'intervenir sur les salariés sortis de l'emploi, et en particulier sur ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail. On note surtout dans leur discours que cette intervention doit être mise en pratique ou soutenir deux principes d'actions complémentaires l'un de l'autre. En effet, ils ont une double perception de la revendication confédérale en l'assimilant à une logique d'action préventive d'une part, mais aussi curative d'autre part.

S'agissant du premier aspect, **le principe d'action préventif**, on note qu'ils assimilent la sécurisation des parcours professionnels à un dispositif devant permettre aux salariés occupant un emploi de se prémunir contre le chômage en participant à des formations professionnelles

qui sont pensées comme des temps de mise à jour ou de remise à niveau de leur employabilité. Ainsi, les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT établissent la corrélation suivante selon laquelle les individus les mieux installés dans l'emploi ou les moins exposés à « *l'insécurité* » et à « *l'instabilité* » de l'emploi (cf. introduction générale), sont tendanciellement les plus qualifiés. Les statistiques donnent d'ailleurs raison aux secrétaires d'UR/UD de la CFDT. En effet, si le taux chômage au sens du BIT atteint 9% en 2011, les individus titulaires d'un Brevet des collèges, CEP ou sans diplôme, ceux titulaires d'un baccalauréat, CAP, BEP, ceux titulaires d'un BAC+2 et ceux titulaires d'un Diplôme supérieur au Bac + 2 sont respectivement concernés par le chômage dans 15%, 9%, 5% et 5,5% des cas[476]. En moyenne donc, plus un individu est qualifié, moins il risque d'être touché par le chômage.

Le recours aux dispositifs de formation professionnelle est donc d'abord pensé comme un moyen de monter en qualification, et de gagner en employabilité. « *Je pense que la formation professionnelle est essentielle voire fondamentale dans cette notion de sécurisation des parcours. Ce n'est pas la baguette magique le diplôme, la qualification ou la formation professionnelle, mais quand même ! Quand vous êtes formé, vous avez plus d'atouts.* (…) *Même en période de plein essor économique, tout un chacun peut mieux naviguer dans l'environnement dans lequel il est à mesure qu'il est formé* », explique par exemple le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT.

L'idée que la formation professionnelle est un vecteur par lequel les individus augmentent leur chance de se stabiliser dans l'emploi est davantage explicitée par le secrétaire de l'UD de Meuse de la CFDT. Pour ce dernier, le recours à la formation professionnelle est une méthode permettant à l'individu d'être mobile dans l'emploi, en particulier dans le but de changer de poste de travail ou d'emploi. Il s'agit d'anticiper le risque d'insécurité de l'emploi, en évoluant, de manière préventive, dans l'emploi. Il explique : « *L'idée de la sécurisation des parcours professionnels, ce n'est pas d'attendre qu'il y ait un conflit dans la boîte ou sa fermeture, mais que dès aujourd'hui, avec les dispositifs de formation existants, on puisse mettre en place des plans de formation plus larges qui permettent de faire la transition. Et, c'est plutôt « transition » que j'utiliserais qu'« accompagnement ». Une transition entre un métier. Par exemple, si quelqu'un est dans une boîte et que son métier va disparaître parce*

---

[476] INSEE : Enquête Emploi, 2011.

que la machine n'existe plus ou parce qu'il doit passer sur l'informatique alors qu'il était sur la mécanique, il faut que la personne puisse avoir une formation pour l'aider à changer de métier ou changer d'entreprise, changer d'emploi carrément et de qualification. Je pense que c'est vraiment l'objectif. ».

L'anticipation des aléas possibles de la carrière professionnelle par le recours aux dispositifs de formation professionnelle est également présente dans le discours de la secrétaire générale de l'UD des Vosges de la CFDT qui commente : « *Quand un licenciement arrive, c'est brutal, ce n'est pas facile à vivre pour le salarié, on a beaucoup moins de marge de manœuvre, on essaye de former un maximum nos équipes sur l'anticipation. C'est faire un état des lieux de l'entreprise, voir ce qui peut évoluer dans l'entreprise, voir si les salariés peuvent évoluer dans leur métier. Si vous entrez dans un métier, il y a dix ans, il se peut que dans cinq ans les compétences demandées soient complètement différentes. Il s'agit donc d'aller vers la formation continue, dans le travail.* ». Augmenter en qualification et être mobile dans l'emploi sont ainsi les principes d'actions préventifs que les secrétaires d'UR/UD lorraines associent à la revendication confédérale.

S'agissant du **principe d'action curatif**, les secrétaires d'UR/UD lorraines expliquent que ce processus dont la finalité unique vise le retour à l'emploi peut être décomposé en une série d'étapes successives. Et chacun des responsables des syndicats lorrains de la CFDT s'attarde, selon sa propre compréhension de la revendication confédérale, sur une étape particulière de ce processus fragmenté de réinsertion professionnelle.

Ainsi, la première des caractéristiques qu'ils attribuent à la sécurisation des parcours professionnels est l'immédiateté de la prise en charge financière des individus. Le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT est, de tous les témoins questionnés, celui qui est le plus explicite à ce sujet : « *Je pense que c'est déjà lié à la notion de sécurisation des parcours : un système qui tout de suite vous prend en charge, qui tout de suite vous indemnise.* ». On traitera ce point plus en détail en confrontant leur discours au second critère de l'idéal-type, mais il faut comprendre que la rapidité de cette prise en charge est décrite en des termes fonctionnels. Il s'agit de doter rapidement l'individu d'une ressource financière adéquate pour que ce dernier puisse se focaliser sur son propre objectif de retour à l'emploi. Le même témoin développe : « *Les gens, les salariés, l'être humain, on n'a pas une énergie*

inépuisable. Quand votre énergie est concentrée sur [les préoccupations financières], vous ne pensez pas à votre parcours professionnel. ».

La question des ressources régulée, la seconde étape du processus de sécurisation des parcours professionnels organise une procédure d'évaluation du chômeur et de ses chances de retrouver un emploi. Il s'agit d'évaluer la personne, de jauger ses atouts et ses faiblesses, de mesurer sa qualification. Parlant d'une expérimentation qui sera traitée au prochain chapitre, la secrétaire de l'UD des Vosges de la CFDT commente : « *Il faut déjà identifier quelle est la formation nécessaire pour le salarié, ce qu'il a envie de faire dans l'avenir, pour pouvoir lui dégager l'accès à toutes les formations.* ». Pour les responsables lorrains de la CFDT. Il s'agit de diagnostiquer l'employabilité des individus et d'établir les manques, en termes de qualification par exemple, des individus. La sécurisation des parcours professionnels est par définition destinée aux individus qui ont une faible employabilité, c'est-à-dire aux individus manquant de qualification, d'expérience professionnelle, etc. Pour les autres, les chômeurs *a priori* employables, dont les qualifications correspondent pratiquement aux critères du marché du travail, la sécurisation des parcours professionnels paraît superflue, comme le fait remarquer le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT. Il constate : « *Oui, celui qui va savoir raisonner sagement, qui va savoir repenser son projet professionnel, objectivement, il peut, avec les outils qui existent déjà, comprendre à la fin de sa vie professionnelle que c'est à l'aide de tels dispositifs, qu'il a évité quelques gros trous dans sa carrière.* (…) *Dans notre vision de la sécurisation des parcours professionnels, si vous êtes en forme, si vous êtes motivés, oui, il existe d'ores et déjà des solutions qui vous permettent de rebondir dans votre vie professionnelle.* ».

Logiquement, l'étape suivante de la sécurisation des parcours professionnels est l'accompagnement des salariés dans leur démarche de mise à jour ou de remise à niveau de leur qualification. Il s'agit de faire correspondre l'offre à la demande de travail. Validation des compétences, formations qualifiantes, changements de poste de travail ou d'emploi sont les principales cartes qui, selon les responsables des syndicats lorrains de la CFDT, doivent être jouées par les individus dans le cadre de cette sécurisation des parcours professionnels.

Enfin, la focalisation sur les personnes les plus éloignées du marché du travail ou les plus durablement installées dans le chômage est l'ultime étape que les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT assimilent à la revendication confédérale. Il s'agit dans une logique de

discrimination positive d'encadrer de manière renforcée les individus les plus inemployables. « *La sécurisation intervient à ce moment, ça veut dire que c'est bien de dire aux gens « Vous êtes maîtres de vos choix ». C'est la logique libérale, sauf que ce n'est pas vrai, donc il faut bien à un moment donné qu'on compense, et qu'on vienne aider pour que certains puissent véritablement être maîtres de l'ensemble de ces choix* », dit par exemple le secrétaire de l'union régionale de Lorraine de la CFDT. « *Et l'accompagnement des salariés devrait être plus ciblé au sens où la personne qui se rend au Pôle Emploi doit avoir du sur mesure en face. On ne peut pas tous rentrer dans les mêmes cases, on est tous des individus avec nos particularités. Pour chaque salarié, pour chaque demandeur d'emploi, les solutions doivent être adaptées. Il s'agit bien d'avoir un ensemble de mesures plus souples adaptées à chacun et qui permettent de passer des moments qui peuvent être difficiles* », enchérit le secrétaire de l'union départementale des Vosges de la CFDT. Cette insistance sur les catégories de salariés les plus inemployables est aussi exprimée par le secrétaire de l'union départementale de Meurthe-et-Moselle de la CFDT qui, tout en soutenant le principe d'action général, fait aussi la critique suivante. Il explique : « *Je serais aujourd'hui non pas militant syndical mais salarié, je pense que je me sentirais finalement plus sensible à la notion de sécurité de la version CGT qu'à la nôtre. Je me dirais intérieurement que le salarié – pour tout un tas de raisons : parce qu'à un moment vous n'avez plus la force de vous battre ou que vous avez d'autres problèmes, vous n'avez plus la force de vous remobiliser pour votre projet professionnel etc.* (…). *Dans notre version, si le salarié n'est pas complètement acteur de sa propre situation, je ne vois pas ce qui va sécuriser ce type de salariés*. (…) *Alors, quid du salarié qui pour une raison ou une autre n'a pas ou n'a plus l'énergie pour être acteur de son parcours ? C'est ce qui me pose problème dans notre vision des choses. Je n'ai pas d'état d'âme – et heureusement – sur le fait que le salarié peut être acteur de sa vie professionnelle car je ne voudrais pas non plus un schéma où l'on ne lui demanderait pas son avis, où on nous dirait « Toi, tu vas être maçon. Toi, tu vas être mécanicien. Toi, ingénieur, etc. ». Je ne veux pas d'un tel système. Je veux un système où en même temps on admet que l'individu peut se retrouver à un moment de sa vie où il n'a plus ou pas la force d'être lui-même acteur. Ça, je pense qu'on ne le prend pas assez en compte*. ». Comme cela est suggéré dans cette citation, l'objectif de retour à l'emploi impulsé par la sécurisation des parcours professionnels participe doublement du processus d'activation. Sont activés les individus, les chômeurs d'une part, qui doivent s'engager à retrouver un emploi pour bénéficier d'une prise en charge. Sont activées aussi les ressources, les indemnités d'autre part, car elles sont octroyées à la

condition que leurs bénéficiaires puissent faire la preuve de leurs efforts faits pour retrouver un emploi.

6.3.1.2. Quelles sont les ressources légitimes ?

Les ressources légitimes octroyées au titre de la sécurisation des parcours professionnels sont, selon ce second critère de l'idéal-type, légitimes si elles sont mises au profit de la réussite des transitions professionnelles. De ce point de vue, le discours des secrétaires d'unions lorraines se révèle une nouvelle fois conforme à la revendication.

Cette conformité se décèle en premier lieu dans les bonnes pratiques en matière de négociation collective qui sont mises en exergue par les secrétaires des UR et UD lorraines de la CFDT. Ces bonnes pratiques, idéalisées par les négociations de plan de sauvegarde de l'emploi, sont justement, selon eux, celles dans lesquelles les salariés s'inscrivent à des formations professionnelles, participent à des dispositifs de reconversion ou de réinsertion professionnelle. À une autre extrémité, les cas de figure où les militants se « contentent » de négocier des indemnités de licenciement les plus élevées possibles – recherchent la « *prime à la valise* », comme ils le disent fréquemment – sont pensées comme des actions qui échouent à mettre en place la sécurisation des parcours professionnels, voire la concurrencent. Pour les responsables lorrains de la CFDT, il est donc préférable de négocier des mesures destinées au reclassement des salariés licenciés plutôt que de viser les compensations financières au licenciement les plus importantes. Sur la question des ressources légitimes à attribuer aux bénéficiaires de la prise en charge des discontinuités d'emploi, on peut donc dire que le discours des secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT rejoint parfaitement la logique soutenue au niveau confédéral. En atteste la série d'extraits d'entretiens suivante :

« *On est plus dans une démarche d'accompagnement dans l'emploi quelle que soit la manière et tenant compte de ce que veut et a besoin le salarié, plutôt que de rechercher de la meilleure prime. On ne demande pas de mettre l'argent sur la table puisque le licenciement est injuste,*

un licenciement est toujours injuste. Ce qui nous intéresse c'est l'accompagnement qui est proposé derrière. Les salaires ne sont pas élevés, au niveau du département c'est proche du SMIC, quand on dit au salarié qu'il va avoir 10 000 euros, qu'on va lui négocier 15 000 euros pour son départ, c'est vraiment alléchant. Sauf que l'argent part très vite aussi. On le voit, souvent on nous dit « J'ai changé la télé, j'ai acheté ça ». Au bout du compte, les droits de l'assurance chômage ne sont pas extensibles, on retrouve souvent ces personnes en grandes difficultés financières par la suite. Donc, on recherche un accompagnement qui soit fait le plus loin possible, avec l'ANPE, les formations, les cellules de reclassement…, on fait un travail avec ces organismes plutôt que de négocier de l'argent pour de l'argent », SG UD 88 CFDT.

« *J'avais par exemple suivi d'assez près le conflit « BATA», ce qu'on essaie de mettre en avant justement, c'est la logique de cellule de reclassement plutôt que celle de la prime à la valise. Ce qu'on essaie de mettre en avant c'est plutôt des logiques de ce type-là* », SG URL CFDT.

« « *L'accompagnement », je ne pense pas que cela soit le bon terme. C'est plus une logique… L'exemple le plus frappant concerne l'accueil d'un plan social – on en voit un exemple avec le conflit « SYMOLEX » – il y a un gros conflit entre la CGT et la CFDT sur le terrain, justement parce que la CGT reproche l'accompagnement fait par la CFDT. Or, ce n'est pas l'accompagnement de la fermeture ! C'est un accompagnement des salariés. Nous, quand on a le choix entre une prime de départ et une formation qui donne 90% à 99% – on ne peut jamais être sûr – de chance de retrouver un emploi, on choisira plutôt la formation qui va donner un emploi* », SG UD 55 CFDT.

Clairement, l'attribution des ressources est une dimension secondaire au sens où elle doit être subordonnée à un objectif de réinsertion ou de retour à l'emploi. Les propos du secrétaire de l'union régionale lorraine de la CFDT sont les plus explicites sur ce point. Comparant les conditions de l'attribution des ressources octroyées au titre de la sécurisation des parcours professionnels et de la sécurité sociale professionnelle, il souligne à juste titre que les finalités sont différentes. Dans un premier cas, on se trouve face à une forme de salaire tutélaire, un revenu attribué aux individus en dehors de l'emploi. Le second cas fait intervenir la logique du salaire socialisé, un droit à ressource déconnecté de toute contrepartie marchande et tenant compte de la qualification des individus. Il commente : « *On n'est pas sur cette logique. On*

n'est pas sur cette logique parce qu'elle sous-entend plutôt une logique assurantielle. Il y a un vrai travail en ce moment avec la CGT, on a plutôt tendance à se rapprocher, mais il y a quand même une différence d'approche fondamentale. Nous, on a tendance à dire que ce n'est pas à l'État ou à l'assurance sociale de se substituer aux salariés. C'est le vieux principe humaniste qui consiste à dire que chacun a en soi les ressources pour se démerder tout seul – c'est l'émancipation de l'individu – sauf qu'il faut qu'on garantisse syndicalement que ce soit une réalité. (…) *Donner les outils. Faire de cette démarche un vrai outil d'émancipation. Alors qu'avec une sécurité sociale, ça tombe ! On est malade, toc, on a ! Ce n'est pas très émancipateur. Alors, ça permet de vivre, c'est très loin d'être négligeable. Et, encore une fois, c'est fondamental. Mais, on n'est pas sur cette logique*. ».

Reste à définir ce que sont les ressources adéquates, le revenu qui « *permet de vivre* » comme évoqué dans l'extrait ci-dessus. Le montant de ce salaire différé n'est pas véritablement un point qui est abordé pendant les entretiens par les secrétaires d'UR/UD lorraines de la CFDT, même si la plupart suggère implicitement qu'il est à un niveau bas. En revanche, il est souvent admis que le revenu induit par la sécurisation des parcours professionnels devrait couvrir la population la plus large possible, être octroyé au plus grand nombre. Sur ce point, le secrétaire de l'UD de Meuse de la CFDT fait un parallèle avec l'instauration du revenu de solidarité active ou RSA qui, de son point de vue, réduit la précarité car il est une prestation universelle. Il commente : « *Dans le cas du RSA – ça a peut-être l'air complètement déconnecté du travail – sauf que le RSA est bien là pour réduire les inégalités, pour aider les salariés qui ont de faibles revenus, qui ont besoin d'aide, finalement on les aide pour pouvoir avoir un revenu qui soit suffisant, pour pouvoir se nourrir correctement. Avec le RSA, on amène une sécurité supplémentaire. C'est-à-dire qu'il y a plein de travailleurs qui vont pouvoir en bénéficier, qui vont pouvoir vivre un peu plus correctement. Ça, ça fait partie aussi de la sécurisation des parcours professionnels. C'est-à-dire que l'on va réduire la précarité, et on va améliorer les conditions, entre guillemets, du travail, les conditions de vie en général, entre s'alimenter, dormir, se loger, et le travail.* ».

Du point de vue du responsable de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT, et comme cela a déjà été évoqué précédemment, le revenu perçu au titre de la sécurisation des parcours professionnels devrait à la fois être important et immédiat. Il explique longuement : « *Je suis de ceux qui pensent qu'on devrait avoir un système d'assurance-chômage* (…) *où, au chômage, vous touchez plus que dans votre boulot parce que l'on considère qu'en situation*

de recherche d'emploi, vous êtes dans une situation liée à certains investissements qui peuvent vous permettre de retrouver un emploi. Des choses bêtes parfois ! Mais en raisonnant sur des salariés à faible salaire, se retrouver au chômage et être confronté à des entretiens, etc., c'est tout simplement une problématique de s'acheter une chemise neuve, d'aller chez le coiffeur, de se déplacer. Je suis davantage en faveur d'un tel système. (…) *Vous êtes au chômage, même peut-être sur une courte durée, mais on met vraiment le paquet ! Je pense qu'à partir du jour où vous êtes licencié, la suite se joue dans les 48 heures. C'est là que vous décrochez complètement où que vous ne décrochez pas. Et, avec un système avec les délais de carence, etc., où votre indemnité de licenciement sert juste à joindre les deux bouts, il faut arrêter ! Pour la plupart des salariés, c'est une période où votre énergie, votre préoccupation est consacrée à la question budgétaire. Est-ce qu'on va toujours pouvoir continuer à payer le loyer, à faire vivre sa famille, à acheter à manger pour les enfants ? Lorsque l'on est dans ces préoccupations, on n'est pas dans le bon état d'esprit.* ».

Couverture large, rapidité de la prestation, et suffisance du montant du revenu perçu sont des qualités que quelques secrétaires d'UR/UD lorraines de la CFDT associent à la sécurisation des parcours professionnels, même si ces caractéristiques sont toujours exprimées de manière vague. Les aspects pratico-pratiques tels que la durée du versement de la prestation, le montant en pourcentage du précédent revenu, les conditions d'éligibilité sont des variables qui ne sont pas abordées ou faiblement. On note surtout que dans tous les cas de figure, les ressources financières sont systématiquement légitimes si elles s'inscrivent dans une démarche active de recherche d'emploi. En ce sens, le discours des secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT correspond idéal-typiquement à la revendication confédérale. En fait, seul le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT, à nouveau, émet une réserve qui, pour la résumer, consiste à davantage rémunérer les individus en fonction de leur qualification plutôt que de leur rapport à l'emploi. L'extrait d'entretien suivant rejoint mieux la logique du salaire socialisé impulsé par la sécurité sociale professionnelle. Il commente : « *Je cite toujours le même exemple des conventions collectives des boulangeries de détail, dans lequel une vendeuse en boulangerie – il existe de nombreux autres exemples, mais je cite toujours celui-ci parce qu'on le visualise. On imagine concrètement une vendeuse dans une boulangerie. – elle vous vend une baguette ou un croissant de la même manière qu'elle ait un Bac+3 ou un Bac. Je n'ai jamais entendu un syndicaliste remettre en cause cela. Si ça, c'est la vérité, et que cela se justifie, c'est-à-dire que plus vous êtes qualifié plus vous devez gagner – j'entends à métier égal – qu'on soit logique ! Si on partage cette idée, on doit être cent fois*

plus moteur auprès des salariés pour qu'ils accèdent à la formation, parce que c'est aussi leur salaire. Même la vendeuse en boulangerie, qui lui tient le discours « Tu as intérêt à te former, à te qualifier et pas pour les beaux yeux de ta patronne. » ? ». Cette distance avec la revendication confédérale est cependant à considérer marginale, au sens où la très grande majorité du discours des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CFDT défend la logique du salaire tutélaire.

6.3.2. **Analyse du discours des secrétaires d'UR/UD de la CGT**

6.3.2.1. Quelle est leur conception du travail à valoriser ?

Selon ce premier critère de l'idéal-type, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle peuvent se lire comme la tentative de doter l'individu d'un statut professionnel indépendamment de l'exercice concret du travail. Comme je vais le démontrer, le discours des secrétaires d'UR/UD de la CGT rejoint tout à fait cet objectif.

La singularité de la revendication confédérale de la CGT est par exemple pointée par le secrétaire de l'UR lorraine de la CGT. Dans l'extrait d'entretien qui suit, son discours prouve qu'il l'appréhende comme le moyen de prolonger la qualification des individus, en maintenant le revenu et les droits salariaux, indépendamment des mobilités qui jalonnent la carrière professionnelle des individus, et y compris pendant les entrées au chômage qui sont de véritables temps de déni ou de remise en cause de la qualification. Il explique : « *En gros ce qu'on veut, ce sont des droits attachés à la personne qui soient garantis collectivement. C'est ça la différence. Après ça nécessite des accords entre les entreprises, ça nécessite certainement une cotisation, pourquoi pas patronale. Dans l'attente de retrouver un emploi, le salarié pourrait rester pourquoi pas rattaché à son entreprise, en formation, mais il n'y*

aurait pas cette cassure que l'on a aujourd'hui, où vous vous retrouvez à la rue avec toutes les conséquences humaines, financières et psychologiques. ».

Dans cet extrait, on note que le secrétaire de l'URL de la CGT entrevoit la possibilité pour un chômeur de suivre une formation professionnelle. Mais cette dernière n'est pas pensée comme la contrepartie d'une recherche active d'emploi. Elle revêt davantage le rôle d'une option mise à la disposition de la personne. Son propos principale demeure l'idée que le salarié devrait être pris en charge et bénéficier d'un véritable statut professionnel quel que soit son rapport réel à l'emploi et sans faire intervenir une logique de contrepartie. Par exemple, dans l'extrait d'entretien suivant, le responsable de l'UD des Vosges de la CGT explique que le statut de la personne prime sur toute autre dimension, afin que la qualification salariale soit maintenue et la carrière stabilisée. Il commente : « *Qu'il y ait des obligations en matière de reclassement, peut-être quelques unes en termes de mobilité, pourquoi pas ! On n'est pas fermé sur le sujet, mais qu'il y ait au moins certaines garanties, qu'on garde les garanties qu'on accumule tout au long de sa carrière*. ».

Dans cet autre extrait, la logique est encore plus manifeste. En effet, le propos du secrétaire de l'UD de Meuse de la CGT suggère que la réinsertion dans l'emploi n'est pas un objectif nécessaire ou une condition *sine qua non* à la garantie du maintien de la qualification salariale en dehors de l'emploi ou entre deux emplois que pourrait et devrait permettre l'instauration du nouveau statut du travail salarié. Il explique : « *Le fait que le salarié qui se retrouve au chômage garde ses avantages, que s'il retrouve un boulot ailleurs, il garde au minimum ses avantages, c'est surtout ça qui est positif. Et les freins tournent autour de cette idée, si on arrive à aboutir à cela, le reste ne posera pas de problème.* »

Ainsi, dans le discours des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT défende une vision du traitement du chômage dans laquelle les droits et ressources seraient octroyés seulement en raison de la réalisation d'un risque ; la réalisation du risque de la perte d'emploi. Ainsi, les responsables des syndicats lorrains de la CGT entretiennent une dynamique de poursuite de la Sécurité sociale. Cette perspective de prolongement de la Sécurité sociale est mise en avant par le responsable de l'URL qui souligne : « *On voudrait des droits individuels qui soient portés par l'individu et qui soient transférables d'une entreprise à l'autre. Donc, avec une solidarité, c'est-à-dire qu'à un moment, il faudra bien que dans ce système là, vous êtes*

toujours, même lorsque vous êtes en phase de licenciement, vous restez salarié à l'entreprise avec des droits itinérants. Vous gardez vos droits, y compris sociaux. Ca nécessite qu'à un moment, on essaye d'avoir un fonds solidaire, du genre Sécurité sociale. ». Le responsable de l'UD des Vosges de la CGT pointe également : « *On est sécurisé dès qu'on entre dans le monde du travail, jusqu'à sa sortie, au même titre que la Sécurité sociale.* ».

Enfin, la capacité de la revendication confédérale à garantir un statut professionnel à l'individu en marge de l'emploi, à prolonger le statut de salarié, est aussi soulignée par une comparaison avec la sécurisation des parcours professionnels. Dans les différents extraits d'entretiens qui suivent, on observe que les secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT rejettent collégialement toute forme d'activation. Le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT dit : « *La différence fondamentale avec les autres organisations, et notamment la CFDT, c'est que pour nous c'est plus une adaptation des statuts des salariés pour leur permettre d'avoir une continuité de la vie professionnelle et que cela ne soit pas le salarié qui soit obligé de s'adapter à l'entreprise. Alors que la vision d'autres organisations est davantage de voir comment on peut permettre d'adapter le salarié aux besoins des entreprises. C'est l'analyse que je fais, je ne sais pas si elle est partagée par les autres organisations, mais je les vois plus sur le meilleur moyen de remettre en cause le salarié pour qu'il soit « embauchable », utilisable par les entreprises, alors que nous c'est le contraire. C'est, malgré les évolutions des entreprises qui ont des stratégies qui sont souvent économiques, c'est permettre de protéger les salariés, malgré ces stratégies.* ». Le secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT commente : « *On a une CFDT, qui est dans sa logique, je ne la remets pas en cause, on a de bons rapports avec eux. Ils sont dans une logique plus d'accompagnement. Dès qu'il y a une cellule de reclassement, ils y vont à fond.* (…) *Ils accompagnent*. ». La secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CGT soutient : « *En même temps, nous n'avons pas les mêmes finalités que d'autres organisations syndicales. Eux s'arrêtent une fois que le « carreau cassé est réparé ».* (…) *Voilà, donc la sécurisation des parcours professionnels contient des éléments comme la mutualisation des moyens ou d'autres comme la formation professionnelle, et le fait de devoir attacher un petit socle de droits à la personne du salarié que vous pouvez conserver en changeant d'entreprise.* (…) *Mais c'est vrai qu'il est compliqué de réfléchir à la sécurisation des parcours*[477]*, sans réfléchir à l'emploi qui est nécessaire à côté de cela, sinon c'est de la flexisécurité. C'est-à-dire qu'on impose et qu'on*

[477] Confusion des termes cédétistes et cégétistes.

dit aux salariés « Toi, tu vas là, toi là, et tu ne discutes pas. ». Notre démarche n'est pas d'adapter le salarié à une flexibilité d'entreprise, mais de vraiment lui construire des choses, une société qui réponde à ses besoins. Si vous enlevez cette idée, le sens de la proposition CGT est dénaturé. Sinon ça n'a pas de sens, parcelliser notre proposition serait dangereux. ».

6.3.2.2. Quelles sont les ressources légitimes ?

Examinés à l'aune de ce second critère de l'idéal-type, le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle peuvent se lire comme le vecteur par lequel les ressources des salariés sont sécurisées quelles que soient les évolutions de leur carrière. Il s'agit de générer une continuité de ressources malgré une discontinuité de la trajectoire professionnelle et assurer une continuité de la qualification salariale.

À nouveau, le discours des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT concorde idéologiquement avec ce principe général. Dans l'extrait d'entretien suivant, le secrétaire de l'URL de la CGT défend une vision de la société dans laquelle les salariés seraient rémunérés non pas en fonction de la qualification du travail mais bel et bien de la qualification de la personne. Il explique : « *Si vous voulez, aujourd'hui le patronat qualifie des postes, et rémunère en fin de compte des postes, des qualifications que vous avez quand vous êtes en poste. Nous, on a toujours souhaité que les qualifications appartiennent véritablement à l'individu. C'est-à-dire que vous soyez rémunéré en fonction de vos qualifications et non pas en fonction du poste que vous tenez* ». « *Dans la grande distribution, où l'on demande des BAC +3, pour être caissier. On dit aux gars « il faut bac + 3 pour tenir une caisse », parce qu'il y a autre chose que le fait de compter, on demande des responsabilités, des compétences, sauf qu'on vous dit « vous êtes caissier, donc on vous paye comme un caissier ». Et nous on souhaite qu'à un moment, on tienne compte des qualifications, des qualifications de l'individu et non pas du poste qu'il tient, et qu'après on ait une relation entre les grilles salariales et les qualifications. Pour le moment on est toujours sur le paiement des postes et non pas des individus. Une personne qui a le niveau cadre, qui bosse sur un poste de cadre devrait être reconnu comme cadre.* ».

Du discours des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT, il émane donc l'idée qu'il ne faut plus adapter les qualifications individuelles des salariés pour les faire correspondre aux qualifications du travail, et ainsi permettre à l'offre et la demande de travail de correspondre sur le marché, mais de faire admettre au contraire que les salariés sont détenteurs d'une qualification personnelle qu'il s'agit de reconnaître en terme de revenus et de statut, indépendamment de la pérennisation du lien contractuel. Pour eux, la revendication confédérale recèle donc une forte potentialité d'émancipation des salariés vis-à-vis de la logique marchande puisque le droit à ressources serait déconnecté de l'exercice concret du travail. « *C'était une idée générale sur l'idée que, de la même façon que pour la protection sociale, on a une garantie qui va au-delà de la situation professionnelle, on voulait que sur le reste il y ait une garantie qui accompagne les salariés tout au long de leur vie*. (…) *C'est la possibilité de faire évoluer le droit des salariés dans le sens le plus positif possible* », déclare par exemple le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT. Les propos du secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT sont encore plus explicites sur ce point. Il juge : « *C'est quand même assez révolutionnaire de dire « On est sécurisé dès qu'on entre dans le monde du travail, jusqu'à sa sortie, au même titre que la Sécurité sociale ». L'idée doit vraiment faire son chemin, sauf qu'il y a un réel combat à mener, politiquement, sur l'idée que le salarié contre le libéralisme qui dit que le fait d'avoir un bon travail c'est le fruit de l'expérience, etc.* (…) *associer le travail à une sécurité sociale. Y associer cela, cela veut dire que les gens doivent être protégés de la naissance jusqu'à leur mort, de la maladie mais aussi du monde du travail. C'est une prise en compte globale de la société, de l'individu et de son rapport au travail, à son rapport à la formation.* ».

En définitive, faire reconnaître la qualification personnelle dans et en dehors de l'emploi, c'est permettre le maintien au minimum et donc la progression le plus souvent de la qualification salariale. Reconnaître ce principe, c'est également, comme le note le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT, le moyen de ne plus nier la qualification des individus lorsqu'ils évoluent dans l'emploi et plus encore lorsqu'ils entrent au chômage. Il commente : « *C'est l'idée que pour un salarié qui a de l'ancienneté, un savoir-faire dans son entreprise, à partir du moment où il est repris par une autre, où il change de boîte, il doit être repris à son niveau de qualification, à son niveau de rémunération, au minimum.* ».

Les secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT s'appuient également sur des exemples concrets pour illustrer le caractère novateur de cette logique du maintien de la qualification. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, le secrétaire de l'URL de la CGT narre le cas d'un salarié qui, pour éviter de perdre son emploi, a été muté sur un poste de travail moins qualifié. Il explique quelle aurait été la solution optimale si l'on mettait en œuvre la sécurité sociale professionnelle pour mieux signifier l'originalité du maintien de la qualification personnelle. Il commente : « *On rencontre aussi des personnes qualifiées, qui pour des raisons de santé, ou même à cause d'un accident de travail, se retrouvent sur des postes moins qualifiés. Qu'est-ce qu'on en fait ? On les déclasse. Ça existe ! Dans ma boîte, il y a eu un exemple d'accord de déclassement. Sur le fond, le syndicat n'aurait pas du le signer, puisque l'on reconnaissait la possibilité de déclasser un individu, qui pour des raisons de santé se retrouvait sur un poste moins qualifié, mais c'était un plus par rapport à ce qui existait avant. Puisqu'avant vous étiez sur un coefficient de 200 sur un poste, puis vous aviez été malade et pour une raison X ou Y, on vous déclassait sur un coefficient de 180, et du jour au lendemain vous vous retrouviez avec 1 000 ou 500 francs de moins. On avait négocié quelque chose de moins pire qu'auparavant, mais sur le fond on était à côté de la plaque. On devrait dire « Non ! Le gars est cadre, remettez le sur un poste de cadre, même pour un reclassement. ». Alors vous imaginez quand la personne change de boite ? Aujourd'hui des cadres retravaillent au Smic, alors qu'ils sont formés, en plus la boîte qui l'emploie au Smic se sert de ses qualifications, il y a quelque chose qui ne va pas.* ».

Conclusion de chapitre

Ce chapitre a montré qu'à l'échelle régionale, les lignes directrices et les principes idéologiques propres à chacune des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi sont bien affirmés. Le discours des secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT et relatif au traitement institutionnel du chômage et des mobilités professionnelles tranche nettement avec celui de leurs homologues de la CGT. On ne retrouve pas cette forme de fusion ou de mélange des revendications confédérales que l'on a pu observer précédemment au niveau de l'entreprise, à l'occasion des négociations d'accords de plan de sauvegarde de l'emploi et de plans de départs volontaires.

Au niveau régional, à l'échelle de ces structures syndicales intermédiaires, c'est bien deux conceptions de la gestion des transitions professionnelles qui s'affrontent, tout du moins qui divergent. Le discours des responsables lorrains de la CGT, très favorable à la revendication confédérale, encourage clairement le maintien d'un statut professionnel indépendamment du rapport réel à l'emploi et par lequel les ressources correspondent à la qualification de la personne. Il s'agit bien d'assurer la continuité de la qualification salariale. Quant au discours des responsables des UR/UD lorraines de la CFDT, il montre que l'objectif, c'est le maintien dans l'emploi des individus, y compris des individus les plus précaires, les moins qualifiés, etc. Il s'agit bien de maintenir l'employabilité des individus et d'agir positivement sur cette dernière. Que ces deux discours correspondent chacun à l'intervention encouragée au niveau de leur organisation syndicale d'appartenance, montre bien qu'à cette échelle d'analyse on se trouve face à des militants idéologiques, socialisés. Adhésion idéologique au syndicat, militantisme pluriel, expérience, telles sont les caractéristiques qui définissent le mieux cette population clef dans l'organigramme des organisations syndicales. Si l'on ajoute le fait qu'ils soutiennent tous fortement le discours confédéral, on peut conclure qu'ils représentent des courroies de transmission, des rouages bien huilés participant à la diffusion des revendications confédérales. Mais, y parviennent-ils ? Le message qu'ils véhiculent touche-t-il un grand nombre de syndiqués ? Et sont-ils capables face aux pouvoirs publics et au patronat d'expérimenter ces revendications ?

7. Une mesure de la diffusion des revendications confédérales sur la base des entretiens des responsables lorrains de la CGT et de la CFDT

Introduction de chapitre

L'objectif de ce chapitre est de jauger l'état de la diffusion des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi en Lorraine. À cette fin, je mobiliserai à nouveau les entretiens des secrétaires des UR/UD lorraines. Le chapitre se subdivisera en trois sections complémentaires.

Dans un premier temps, je chercherai à mesurer la part des syndiqués de la CFDT et de la CGT qui sont sensibilisés aux discours confédéraux pour observer si la promotion des revendications faite au niveau confédéral porte ses fruits. Dans un second temps, je m'attacherai à analyser les représentations qui sont faites localement des revendications confédérales pour juger si l'adhésion au discours confédéral est massive. Enfin, dans un dernier temps, j'analyserai trois expérimentations qui sont impulsées ou gérées par les secrétaires des UR.UD lorraines de la CGT et de la CFDT et qui, selon ces derniers, ont la potentialité de convertir dans la réalité chacune des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Ces trois dispositifs, traités séparément seront soumis à l'épreuve des idéaux-types, afin de voir si ces derniers concordent idéologiquement avec les revendications confédérales, s'ils parviennent à réellement à amorcer l'une ou l'autre des dynamiques soutenus au niveau des confédérations syndicales.

7.1. Syndiqués et salariés sont-ils sensibilisés aux revendications confédérales ?

7.1.1. Faiblesse de la diffusion idéologique des revendications

De l'avis de la plupart des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT, les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi résonnent encore peu aux oreilles des militants et plus largement des adhérents syndicaux. En témoigne cette série de courts extraits d'entretiens qui converge vers cette unique conclusion : « *Voilà ! Ce n'était pas très concret. Ce n'était pas très concret, parce qu'encore une fois, le concret, je n'en ai pas des masses !* », SG URL CDFT. « *Le niveau départemental est peut-être un bon échelon entre la théorie et la mise en pratique dans les boites où, honnêtement, c'est là que le bât blesse* », SG UD 54 CFDT. « *J'ai peut-être tort, mais je pense qu'une grande partie d'entre eux, y compris ceux qui ont vécu des dispositifs qui y sont liés, ne vous dise rien. En parlant directement de « sécurisation des parcours professionnels » y compris pour des militants, j'ai peur que cela ne leur parle pas* », SG UD 54 CFDT. « *Si vous parliez de « sécurité sociale professionnelle » à n'importe quelle personne qui viendrait à l'union départementale, ce serait de l'Hébreu pour elle !* », SG UD 55 CGT. « *La majorité des salariés ne connaît pas notre position. Et beaucoup de nos militants seraient incapables de vous l'expliquer* », SG UD 57 CGT. « *Non, c'est très flou. A la CGT, enfin, je parle pour les Vosges, on a beaucoup de mal à faire partager cette revendication de niveau national* », SG UD 88 CGT. La remarque suivante du secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT, et qui est valable pour les deux organisations, semble venir pondérer le constat de l'échec total de la diffusion des revendications confédérales. Il commente : « *Chez les militants les plus aguerris, cela ne pose aucun problème, chez les autres on a du mal à faire passer cette logique, compte tenu du contexte et de la situation* ». Si les revendications confédérales sont encore assez méconnues, elles trouveraient au moins un écho favorable auprès des militants chevronnés. Il est possible de faire la démonstration de cette déclaration, ainsi que des précédentes, en exploitant les réponses des délégués syndicaux données à un questionnaire. Son dépouillement permet de

tirer deux principales conclusions. On note tout d'abord que les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi sont mieux connues par les délégués de la CGT que leurs confrères de la CFDT. En effet, un peu moins des deux tiers des délégués syndicaux de la CGT (28 réponses sur 42) a déclaré « *connaître la sécurité sociale professionnelle* ». Ils sont un peu moins du tiers à la CFDT (13 réponses sur 45) à avoir déclaré « *connaître la sécurisation des parcours professionnels* ». Cette première constatation vient relativiser l'échec de la diffusion de la revendication confédérale exprimé par les secrétaires d'UR/UD lorraines, au moins en ce qui concerne la CGT. Le second constat qui se dégage du dépouillement du questionnaire est l'idée que la réponse est avant tout déterminée par le profil des militants interrogés. Ainsi, et quelle que soit l'organisation syndicale, les délégués syndicaux sont davantage sensibilisés aux revendications confédérales, quand ils sont des militants expérimentés ou socialisés.

Dans le cas de la **CGT**, le **profil moyen des syndicalistes** déclarant **connaître la sécurité sociale professionnelle** affiche les caractéristiques suivantes**.** Il est syndiqué depuis 25 ans. Ce sont donc des **syndiqués de longue date**, l'un d'entre eux est par exemple adhérent depuis 54 ans. Il est délégué syndical depuis 18 ans. On constate donc que l'entrée dans le militantisme, c'est-à-dire la participation active à la représentation des salariés, a suivi relativement rapidement la première adhésion syndicale, 7 ans séparant l'adhésion du militantisme syndical. Il présente aussi un **militantisme pluriel**. En moyenne, ces individus ont déjà exercé 4 autres fonctions syndicales. Les fonctions de délégué du personnel, de membre du comité d'entreprise ou du CHSCT, et dans une moindre mesure de conseiller prud'homal sont les réponses les plus fréquentes. De même, sur cet échantillon de 28 personnes, 9 participent ou ont participé à une activité au sein d'une union locale ou départementale en étant « *membre du bureau* » ou en charge de la « *trésorerie* », par exemple. 5 d'entre eux sont ou ont été le secrétaire général d'une union locale ou départementale. Le parcours le plus remarquable est celui d'un militant ayant occupé en tout 9 autres fonctions syndicales différentes de celle de délégué syndical. Il est aussi le plus souvent salarié d'une **grande entreprise**. Ils sont 11 à travailler dans une entreprise de plus de 1 000 salariés. Et dans les 2/3 des cas, leur entreprise compte 300 salariés ou plus. Enfin, si dans les 2/3 des cas leur organisation syndicale est majoritaire dans l'entreprise, 3 autres syndicats sont présents, presque toujours des confédérations syndicales représentatives. À l'inverse, s'agissant du **profil moyen des syndicalistes de la CGT déclarant ne pas connaître la sécurité sociale professionnelle**, le profil moyen est cette fois-ci le suivant. Il est un **plus jeune syndiqué**

puisqu'il l'est depuis 17 ans. Il est également et logiquement un plus jeune délégué syndical, depuis 10 ans en moyenne. Le saut de l'adhésion au militantisme syndical met un temps équivalent, à savoir 7 ans. Les **autres fonctions syndicales** exercées sont aussi **moins nombreuses**, près de 2,5 en moyenne. Les fonctions de délégué du personnel ou de membre du comité d'entreprise sont à nouveau les plus fréquentes. Surtout, les fonctions citées ne débordent pas du cadre de l'entreprise. Aucun d'eux n'a déclaré avoir occupé une fonction, même mineure, au sein d'une union départementale ou même locale. Ils sont donc des syndicalistes qui militent plus spécifiquement dans les frontières plus strictes de leur propre entreprise. Par ailleurs, il est salarié d'une **entreprise de taille plus modeste.** Enfin, si la CGT est majoritaire dans l'entreprise, cette dernière ne compte la présence que d'un seul autre syndicat.

Dans le cas de la **CFDT,** on observe que les délégués syndicaux affirmant **connaître la sécurisation des parcours professionnels** sont à nouveaux les **plus expérimentés**. Leur portrait type est celui-ci. Il est syndiqué depuis 21 ans, et délégué syndical depuis 9 ans. Il a exercé en moyenne 3,5 autres fonctions syndicales. Invariablement, ce sont les fonctions de délégué du personnel ou de membre du comité d'entreprise qui sont les plus citées. 4 d'entre eux (sur un total de 13) ont occupé ou occupent une **fonction syndicale débordant le champ de leur propre entreprise,** en étant membre d'une union locale, départementale ou d'un syndicat de branche. L'un a notamment été le secrétaire général d'une union locale. Il est également **salarié de la grande ou très grande entreprise**. Ainsi, 10 d'entre eux travaillent dans une entreprise de 300 salariés ou plus. A une exception près, c'est leur organisation syndicale, la CFDT, qui est l'organisation majoritaire dans l'entreprise et cela même si 2,5 autres syndicats sont également présents, principalement des confédérations représentatives. Et concernant les délégués syndicaux de la **CFDT déclarant ne pas connaître la revendication confédérale**, le profil moyen devient le suivant. Il est le **plus jeune syndiqué** de tous, l'étant depuis 10 ans en moyenne. En revanche, il est celui qui devient le plus rapidement militant syndical, 6 ans seulement séparent ces deux étapes. Au total, il occupe ou a occupé 2 autres fonctions syndicales. Et, si cette population est forte de 32 personnes, aucune n'a véritablement exercé une **fonction syndicale** extérieure à l'**entreprise**. La majorité est également ou à déjà été délégué du personnel et/ou membre du comité d'entreprise. Seuls un « *formateur CHSCT* » et un « *délégué syndical central* » dépareillent des fonctions syndicales citées. Il est aussi, le plus souvent, **membre d'une entreprise de plus de 300 salariés**, près de 2/3 des réponses, mais la situation est assez variable. Enfin, il a

en face de lui 2 autres syndicats, rarement des organisations syndicales non représentatives. Les réponses données à ce questionnaire variables selon le profil des militants sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°4 : Réponses au questionnaire données selon le profil des délégués syndicaux (DS)

	Délégués syndicaux de la **CGT** (total 42 DS)		Délégués syndicaux de la **CFDT** (total 45 DS)	
	Connaissant la revendication (total 28 DS)	Ne la connaissant pas (total 13 DS)	Connaissant la revendication (total 13 DS)	Ne la connaissant pas (total 32 DS)
Durée moyenne de la syndicalisation	25 ans	17 ans	21 ans	10 ans
Durée moyenne de l'occupation de la fonction de DS	18 ans	10 ans	9 ans	6 ans
Moyenne du nombre d'autres fonctions syndicales exercées	4	2,5	3,5	2
Part des DS ayant occupé une fonction dépassant le cadre de l'entreprise	Importante (12 réponses) (43%)	Assez faible (3 réponses) (23%)	Significative (4 réponses) (30%)	Nulle (0 réponse) (0%)
Moyenne de la taille de leur entreprise	+ 300 salariés	- 300 salariés	+ 300 salariés	+ 300 salariés
Autres syndicats présents dans l'entreprise	3	1	2,5	2
Syndicat Majoritaire de l'entreprise	CGT	CGT	CFDT	CFDT
Profil de la direction d'entreprise	Réticente à la négociation	Ouverte à la négociation	Ouverte à la négociation	Ouverte à la négociation

L'analyse du questionnaire tend donc à montrer, comme l'indiquent les secrétaires d'UR/UD lorraines, que les syndiqués qui ont été sensibilisés aux revendications confédérales sont principalement les militants les plus expérimentés. Ceux qui semblent nouer un lien « *idéologique* » avec leur organisation syndicale, toujours en se basant sur la différenciation faite par Landier et Labbé[478]. En effet, que ce soit à la CFDT ou à la CGT, les militants qui déclarent connaître la revendication confédérale sont de « vieux » adhérents, militants de longue date, ayant occupé d'assez nombreuses fonctions syndicales, et qui pour une bonne part, ont milité au-delà du cadre de leur entreprise. À l'inverse, les militants ayant un lien *a priori* davantage « *fonctionnel* » avec le syndicat méconnaissent les discours confédéraux. Syndicalisation et militantisme plus récents, militantisme moins multiforme et recentré sur le champ plus strict de leur entreprise, sont les caractéristiques de cet autre grand groupe de délégués syndicaux. Enfin, comme la population des délégués syndicaux de la CGT ayant participé à cette enquête est justement la plus expérimentée de toutes, il n'est pas possible d'affirmer catégoriquement que la diffusion de la revendication confédérale est meilleure à la CGT qu'à la CFDT.

[478] Hubert Landier, Daniel Labbé : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, éditions Liaisons, 1998.

7.1.2. Formes de mobilisation des syndiqués et retours de ces échanges

7.1.2.1. Actions conduites par les UR/UD

Si la diffusion des revendications confédérales connaît donc quelques difficultés, il est intéressant de se pencher sur les efforts fournis par les UD/UR lorraines afin d'améliorer la situation. Ceux-ci sont assez comparables d'une organisation syndicale à l'autre.

Du côté de la CFDT, des formations syndicales ouvertes aux adhérents et surtout aux militants du syndicat sont, aux dires des secrétaires des UR/UD lorraines, des occasions, relativement peu formelles, de communiquer sur la revendication confédérale. Mais si l'on se penche plus finement sur le déroulement et le contenu de ces formations, on note que la sécurisation des parcours professionnels n'est pas le principal thème ou sujet de débat abordé. Au contraire, il apparaît très secondaire ou est traité le plus souvent d'une façon indirecte. La secrétaire de l'UD des Vosges fait le bilan suivant des formations organisées par son syndicat. On note que la sécurisation des parcours professionnels n'est pas citée de manière explicite mais par des biais détournés : « *On a tout un panel de formations. La première formation c'est l'accueil de l'adhérent, lui faire découvrir ce qu'est la CFDT. Après, nous avons des formations spécifiques sur leur rôle dans l'entreprise, par rapport aux comités d'entreprise, etc. Ce n'est pas inné. Quand je suis devenue délégué syndical, on m'a apporté les informations sur mon rôle, mon mandat, ma mission. On a des formations économiques sur la lisibilité d'un budget d'entreprise comme sur la lisibilité de la situation générale de l'entreprise : savoir la situer par rapport au marché, quelles sont les tendances ? Il y a aussi tout ce qui a trait à la sécurité. On a, on s'en passerait bien, des formations sur un les plans sociaux, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* ». Lui ayant posé la question si son syndicat organisait des formations sur la sécurisation des parcours professionnels, le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT, se surprenant lui-

même, faisait cet aveu : « [Il recherche le programme de formation syndicale interrégionale, et le compulse]. *Bonne question ! Demandé comme vous le faites ! On a des formations techniques… Des formations liés aux mandats, CE, DS, CHSCT, etc. Des formations générales… Peut-être que dans ces formations, des modules sont axés sur le sujet ? Je ne sais pas. Si ! On trouve un module « GPEC ». Un module sur « le droit individuel à la formation ». C'est bien que vous me posez cette question sous cette forme, cela me fait dire que dans notre plan de formation syndicale, ça ne saute pas aux yeux !* »

En parallèle, les UR/UD lorraines conduisent des débats avec leurs syndiqués en organisant la tenue de différents congrès et colloques. Mais là encore, la sécurisation des parcours professionnels y est une accroche assez secondaire. La secrétaire de l'UD des Vosges de la CFDT témoigne : « *On a aussi, en interne, quand on a débattu des grands sujets, comme la réforme des retraites, la flexibilisation des parcours professionnels, on a eu ce que nous appelons les « 40 débats », où l'on réunit l'ensemble de nos militants pour justement échanger sur ces sujets. Sur la sécurisation des parcours professionnels, plusieurs réunions ont eu lieu au niveau national avec les partenaires sociaux. Vous avez peut-être vu les textes de loi qui ont été diffusés ? On essaie d'avoir un échange le plus large possible avec les militants. Voilà, vers quoi, nous, « confédération CFDT », on veut tendre. Ensuite nous, on rassemble ce qui est bon, ce qui ne l'est pas, et on remonte les résultats à la confédération.* (…) *On en a eu niveau vosgien, au niveau régional, et on a organisé au mois d'octobre un meeting interrégional à Strasbourg, où plus de 2000 personnes étaient réunies, justement pour échanger, voir les orientations en matière de sécurisation des parcours professionnels. En interne c'est un sujet qui préoccupe de plus en plus les salariés puisque personne n'est à l'abri d'un licenciement. Et dans les échanges, on voit que beaucoup d'entre eux sont attachés à leur contrat de travail et à leur ancienneté.* ». Le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT commente également : « *Au niveau régional, on devrait avoir en fin d'année prochaine une grande messe de forme «interprofessionnelle, où l'on essaiera de faire venir notre secrétaire national en charge de la formation, pour avoir un débat lié à la nouvelle loi sur la formation professionnelle. Mais là aussi, l'entrée c'est la forme « interpro », liée à l'actualité.* ».

Du côté de la CGT, les difficultés sont peu ou prou les mêmes. Les secrétaires des UR/UD lorraines déclarent mettre en place des formations destinées aux syndicats pour aider à la diffusion du nouveau statut du travail salarié. Mais si l'on se penche en détails sur le contenu

de ces formations, le nouveau statut du travail salarié y revêt une importance secondaire. Le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT note : « *Sur le nouveau statut ? Oui, on a des formations qui en intègrent le principe, mais on a beaucoup de mal à faire en sorte que les salariés s'en emparent.* (…) *Dans tous les stages de formation de base, il est évoqué. Et dans la mesure où on a une oreille attentive, on le développe. Tous les syndiqués de la CGT ont au moins été informés de nos positions revendicatives, malgré cela, je ne suis pas sûr que cela soit la préoccupation première de l'ensemble des salariés*. ». Son homologue de l'UD de Meuse souligne : « *On a mis en place quatre formations, qui varient d'une journée à une semaine, stage syndical, stage de délégué du personnel, stage premier niveau, celui-ci est très syndical. Et dans le programme il y a évidement les revendications de la CGT, et comment sont-elles arrivées là. Avec ce type de formations on discute de sujets, mais sur la sécurité sociale professionnelle, il n'y a pas eu beaucoup de retours, parce que ce n'est pas encore dans l'air du temps. En France, vous savez, quand une revendication sort du milieu ouvrier ou syndical, ça ne se fait pas une semaine après.* (…) *On a fait des journées d'étude spécifiques sur la question, comme sur d'autres sujets. Ça donne quelques outils pour les gars.* ». L'affirmation faite par la secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CGT, selon laquelle des formations abordent directement cette thématique, est à la fois invérifiable et peu convaincante : « *Oui, nous avons des formations sur le nouveau statut du travail salarié.* [Lui demandant des précisions, elle recherche les documents, puis abandonne en plaisantant qu'elle les retrouvera quand elle n'en aura plus besoin]. *Mais de toute façon, il existe des formations qui intègrent le nouveau statut du travail salarié. Tout devient plus naturel. La vie fait que cela se met en place plus facilement, c'est fonction de l'actualité. J'ai envie de vous dire que l'actualité nous force même à presser le mouvement.* ».

Et de façon plus générale, la plupart des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT essaie de se saisir de toutes les occasions pour mieux diffuser le discours confédéral. Le secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT : « *Au niveau départemental, je suis justement en train de travailler à ce que l'on renforce réellement le pôle revendicatif, que l'on puisse avoir une commission, et faire porter un certain nombre de choses par nos syndicats, sur peut-être le nouveau statut du travail salarié, pour le leur faire partager, et leur dire qu'ils doivent en prendre conscience.* (…) *Je l'amène dans chaque assemblée générale, dans chaque discours, dans chaque intervention. On l'amène, donc elle commence seulement à être popularisée. Et ce que je te disais, il y a des départements peut-être plus avancés que nous, mais je souhaiterais que sur les Vosges on ait vraiment un pôle revendicatif. Je suis en train d'y*

travailler en vue du prochain congrès départemental, qui organise des journées d'étude ou autres, pour alimenter le débat, et que les gens le prennent à leur compte. ». Le secrétaire de l'UD de Meuse de la CGT explique : « *On distribue des tracts de quatre pages. Le site de la « confédé » est pas trop mal, mais c'est une démarche volontaire, et comme je l'ai dit il faut aller au devant. Mais ça nous sert également, on regarde si on est à peu près dans la ligne..* ».

7.1.2.2. Ressentis des syndiqués sur les revendications confédérales

Du discours des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT, on note également, en plus de la difficulté à faire en sorte que les revendications confédérales touchent un plus large public, que les syndiqués sensibilisés à ces discours syndicaux peuvent aussi mal les comprendre ou même s'y opposer. Les responsables des syndicats lorrains avouent les difficultés rencontrées pour que les discours confédéraux soient accaparés et mobilisés par les militants. Ces difficultés peuvent être communes aux deux organisations syndicales ou toucher plus spécifiquement un seul syndicat. Il est dès lors intéressant de s'arrêter plus en détails sur celles qui, selon les secrétaires des UD/UD lorraines, sont les plus fréquentes ou les plus pesantes.

- La difficulté à introduire des pratiques nouvelles

L'obstacle sur quel déclarent buter le plus souvent les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT et de la CGT est relatif à la difficulté de convaincre les syndiqués et les militants à calquer leurs pratiques et leurs exigences sur les idées force des revendications confédérales. Cela rejoint un point de conclusion qui s'est dégagé de la deuxième partie de thèse et de

l'analyse de négociations collectives menées dans les entreprises : l'appropriation pratique des revendications confédérales se heurte à des schémas d'actions plus anciens et qu'il est difficile de faire évoluer. Pour étayer leur observation, on note que les secrétaires des UR/UD lorraines se réfèrent principalement à des exemples de négociations de plans de sauvegarde de l'emploi. Ce type précis de négociation collective démontre bien, selon eux, que rechercher à maintenir la qualification dans le cas de la CGT, à favoriser le retour à l'emploi dans le cas de la CFDT, pour les salariés licenciés bute sur les aspirations divergentes de ces mêmes salariés, en l'occurrence obtenir de justes compensations financières à ces licenciements. Une revendication dont j'ai montré l'importance et son incidence sur la stratégie des syndicats dans cette forme particulière de négociation collective (cf. chapitre 4). Les secrétaires des UR/UD lorraines constatent en effet : « *Souvent [les salariés] sont davantage sur une préoccupation particulière, qui est la prime de départ. C'est vrai que le salarié voit la fiche de paie. Et quelques fois, les représentants syndicaux peuvent avoir plus de mal à signer un plan de formation sur six mois par exemple que de signer une prime de départ de trois mois de salaire. Et ça arrive plus souvent qu'on ne le croit. Les salariés, pour la plupart, ont la préoccupation – et c'est normal – de la fiche de paie et de l'immédiat* », SG UD 55 CFDT. « *Moi, je viens du privé, j'ai été licencié dans un plan social. C'est difficile dans les entreprises, et moi, j'ai négocié plusieurs plans sociaux. L'idée de défense des salariés est vite rattrapée par les salariés qui nous demandent avec combien ils vont partir. On a beau leurs dire qu'il faut se battre sur un dossier industriel avec des perspectives d'emplois, etc., ça marche un temps. Mais à moment donné, les gens qui ont déjà 55 ans et qui ont bossé depuis l'âge de 14 ans dans leur boîte et sont près de leur retraite, se demandent avec combien ils peuvent partir et s'ils peuvent être tranquilles chez eux. Ça, c'est la réalité* », SG UD 88 CGT.

À supposer que des militants cherchent, dans leur entreprise, à innover en portant des principes défendus dans l'une ou l'autre des revendications confédérales, les secrétaires d'UR/UD lorraines rétorquent que ces tentatives s'opposeraient frontalement aux revendications financières exprimées par les salariés et dont les syndicats devraient nécessairement tenir compte. À l'exception des délégués syndicaux, l'action des militants d'entreprise et donc leur légitimité sont en effet régulièrement jugées, parfois sanctionnées par les salariés lors des différentes élections professionnelles. En ce sens, une épée de Damoclès, qui est l'approbation préalable des salariés, semble venir modérer les velléités d'innovation,

d'expérimentation des syndicats. Les secrétaires des UR/UD lorraines estiment donc que le test des revendications confédérales par des syndicats peut venir buter sur la désapprobation des salariés. Il est d'ailleurs intéressant de noter dans leur discours, que des exemples très médiatisés de négociations d'accords de plan de sauvegarde de l'emploi, et dans lesquels les indemnités de licenciement atteignent des montants élevés, paraissent des cas aggravants, restreignant les syndicats à se ranger à un certain formalisme. Ils estiment en effet que de tels référentiels renforcent les prétentions des salariés, et par extension leurs syndicats, à obtenir avant toute autre chose d'importantes contreparties financières. Plusieurs exemples heuristiques sont mentionnés par les secrétaires des UR/UD lorraines :

« *Quand CONTINENTAL allonge 80 000 euros à ses salariés, au titre de la prime supra-légale, vous irez expliquer ensuite que, le plus important, c'est d'abord une cellule de reconversion ! Votre cellule de reconversion ne résiste pas à un chèque de 80 000 euros ! Et pourtant, j'ai tendance à penser qu'en termes d'investissements et de matériel, le plus important – si c'est bien fait, si on n'est pas avec des marchands de soupe – c'est bien l'aide au parcours, c'est l'aide à la formation* », SG URL CFDT.

« *Chez CONTINENTAL par exemple, les salariés ont gagné. Mais, qu'ont-ils gagné ? 50 000 euros ! Mais le boulot, ils ne l'ont plus, alors ont-ils vraiment gagné ? Après, il est certain que cette revendication passe toujours en dernier* », SG UD 55 CGT.

« *La difficulté par rapport à ce que tu dis, c'est que nous, dans notre revendication, s'il existait une sécurité sociale professionnelle, c'est que l'argent dépensé pour un licenciement doit venir alimenter un fonds qui permette justement de maintenir le salaire du salarié entre deux entreprises, à le former et éventuellement à d'autres choses, à d'autres besoins. À assurer les frais de transport, s'il doit aller travailler plus loin. (…) Quand on voit les chèques de 40 000, 50 000, 80 000 euros dernièrement dans une boîte, les gens n'en toucheront jamais plus dans leur vie, et pour eux c'est énorme. Trois ans après, ils se retrouvent dans une « merde noire ». Quelqu'un qui n'a jamais eu l'habitude d'avoir de l'argent – et on le voit tous les jours – ils partent avec 30 000 euros et on les retrouve l'année suivante avec le RSA, près de vendre la maison etc., parce qu'ils se sont fait plaisir pendant un an* », SG UD 88 CGT.

« *BATA par exemple, à l'époque, c'était 110 000 francs, en 2001, au moment de la fermeture. Les gens étaient en dessous du Smic. Ils n'avaient donc jamais vu un chèque de 110 000 francs ! Donc, qui a gagné ? Ce sont les fabricants de voitures de la région de Sarrebourg ! Parce que quand vous avez 110 000 francs, en étant au Smic, vous avez le monde devant vous ! (...) C'est la seule fois de leur vie où ces gens toucheront un chèque de 110 000 francs. Forcément, on « claque » ! Et 6 mois plus tard, il ne reste plus rien ! Et 6 mois plus tard, c'est l'ANPE sans autre perspective* », *SG URL CFDT.*

Les deux extraits d'entretiens ci-dessus méritent une analyse supplémentaire. Le précédent chapitre a très bien montré que la prise en charge d'une évolution dans l'emploi ne revêt pas les mêmes enjeux aux yeux des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT. Les perspectives sont très différentes. Elles opposent le statut à l'emploi. Bref, si les enjeux varient, si les priorités visées sont différentes, les contraintes rencontrées sont en revanche similaires. L'introduction ou l'encouragement de ces pratiques subit la trop forte concurrence de l'argument financier, quand bien même – et c'est que montrent très bien les deux citations précédentes, tout à fait identiques en termes d'arguments – les secrétaires des UR/UD lorraines jugent que la quête de ce seul résultat n'améliore aucunement la situation ultérieure des individus :

« *On ne demande pas de mettre l'argent sur la table puisque le licenciement est injuste – un licenciement est toujours injuste – ce qui nous intéresse c'est l'accompagnement qui est proposé derrière.* (…) *Les salaires ne sont pas élevés, au niveau du département c'est proche du Smic, quand on dit au salarié qu'il va avoir 10 000 euros, qu'on va lui négocier 15 000 euros pour son départ, c'est vraiment alléchant, sauf que l'argent part très vite aussi. On le voit, souvent on nous dit « J'ai changé la télé, j'ai acheté ça ! ». Au bout du compte, les droits de l'assurance chômage ne sont pas extensibles, on retrouve souvent ces personnes en grandes difficultés financières par la suite* », SG UD 88 CFDT.

- Indécisions des salariés à participer à un mouvement collectif

Un deuxième écueil que disent rencontrer les secrétaires d'UR/UD lorraines, cité un peu moins fréquemment, est l'idée que les salariés hésiteraient à s'engager dans un mouvement collectif au sein de leur entreprise qui, par extension, pénaliserait la force et l'efficacité de toute forme d'action collective entreprise par les syndicats, et notamment les éventuelles tentatives visant la matérialisation des revendications confédérales. À la manière des inhibitions qui peuvent dissuader les salariés de faire grève (cf. chapitre 4), les secrétaires d'UR/UD lorraines rapportent les indécisions ou les raisonnements qui sont mobilisés par les salariés pour s'auto-persuader qu'il est inutile de participer au moindre mouvement collectif. Comme je vais le démontrer, on peut dire que leur analyse personnelle de la situation rejoint, sans la nommer, la théorie du passager clandestin de l'action collective que l'on doit à Mancur Olson[479]. En effet, selon ce dernier, et en grossissant volontairement les traits de sa théorie, toute action collective peut d'une part se réduire à une réunion d'individus, à une addition d'actions individuelles organisée, décidée en vue de satisfaire un intérêt commun. Et d'autre part, toute action collective induit des coûts pour l'individu et lui procure des avantages ou amène des gains. Paraître un salarié perturbateur et trop militant aux yeux de son employeur, perdre du temps et de l'argent sont des exemples de coûts que peut engendrer la participation collective. Inversement, bénéficier d'une augmentation de salaire, empêcher des licenciements, obtenir des avantages dans le cadre de la conclusion d'un accord collectif sont des exemples de gains concrets issus de l'action collective. Or ce qu'a révélé Mancur Olson, par le biais de la métaphore du passager clandestin, est le penchant humain, la tendance générale des individus à vouloir obtenir les gains de l'association tout en cherchant à éviter ses coûts, c'est-à-dire à ne pas s'impliquer ou participer directement à l'action collective, alors que dans le même temps ses chances de succès croissent à mesure que le nombre de participants est élevé.

La théorie de Mancur Olson se retrouve dans le discours des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT pour expliquer les difficultés des syndicats à entreprendre des négociations collectives qui chercheraient à concrétiser les revendications confédérales. Selon ces derniers, les salariés ont tendanciellement des attitudes prudentes, passives et défensives.

---

[479] Mancur Olson : Logique de l'action collective, Presses universitaires de France, 1987.

Par ailleurs, ils percevraient assez mal les gains que pourraient leur apporter la conclusion d'accords collectifs traduisant les discours confédéraux. Comme le montre les citations suivantes, les salariés font le calcul que les coûts engendrés par une action collective dépassent les gains éventuels qui pourraient en résulter, d'où cette aporie générale, selon les secrétaires de UR/UD lorraines, des tentatives de matérialisation des revendications confédérales dans les entreprises. La crainte de rétorsions patronales, la crainte du licenciement « punitif » est, on le voit, le coût (réel ou imaginaire) le plus insupportable pour les salariés :

« *Le salarié aime bien la stabilité. Dès lors qu'on annonce qu'on risque de bouger des éléments de leur contrat de travail et de leur situation, automatiquement ils ont de la crainte, du repli. Ils se disent « Mais qu'est-ce qu'il va m'arriver ? ». (...) Certains nous disent « Oubliez-nous, laissez nous tranquille ! On est bien comme ça et on verra bien ce qu'il peut se passer après !* », SG UD 88 CFDT.

« *Mais les salariés se disent « Je ne vais pas aller en formation, parce que si cela va mal tourner, on va virer ceux qui sont en formation ! Donc, je reste bien peinard à la maison, dans ma boîte, et surtout, je ne bouge pas !* » », SG URL CFDT.

« *Et même dans les entreprises où cela na va pas trop mal – elles sont rares – les gens ne se mobilisent pas du tout. Ils se disent – c'est très bête ce que je vais dire, mais ils disent – : « Si je ne bouge pas, on ne me verra pas. On me verra toujours au boulot. Si l'on veut éliminer du personnel, moi je suis propre. Je suis tranquille, je n'ai jamais « gueulé » !* » SG UD 55 CGT.

- Rejet catégorique de la revendication confédérale

Ce phénomène est la troisième difficulté à diffuser plus largement le discours confédéral recensée par les secrétaires des UR/UD lorraines. On va le voir, cette incompréhension ou ce refus de la revendication confédérale traduit des sentiments différents selon l'organisation syndicale observée. Et si les deux contraintes précédemment évoquaient les salariés, ce

dernier argument concerne plus directement les syndiqués et les militants, c'est-à-dire les contingents des organisations syndicales.

D'une part, les incompréhensions qui sont pointées par les secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT traduisent les ambivalences et les hésitations que l'on a repérées en analysant la presse syndicale (cf. chapitre 1). Ainsi l'évolution, programmée et actée au niveau confédéral, de la stratégie de la stricte interdiction des licenciements à leur régulation, leur encadrement par le bais de la sécurité sociale professionnelle n'a pas fait et ne fait pas l'unanimité. Et comme le montre fort bien Bernard Friot, ces critiques se nourrissent des contradictions qui sont entretenues au niveau de la confédération. Selon ce dernier en effet, le nouveau statut du travail salarié qui a une vraie capacité de dépassement du marché du travail n'est pas encore complètement assumé par ses créateurs ou ses promoteurs, qui peinent à faire de véritables propositions abolissant le travail subordonné. Dans une étude récente, il conclut : « *Parallèle au « droit au statut » revendiqué et affiné dans la fonction publique et dans les entreprises publiques, le « droit à l'emploi » qu'ont promu les syndicats dans le secteur privé a été d'abord un ensemble de conquêtes qui sortent le « travail » (entendons le travail subordonné sur un poste de travail) de l'arbitraire patronal, tout en affirmant cette subordination puisque la requalification judiciaire de situations de travail en emplois repose sur l'appréciation de la subordination du travailleur. L'emploi est l'expression contradictoire d'un droit du travail construit sur la base de la protection d'un travailleur posé comme un mineur social et d'un droit du salaire à la qualification qui s'est construit dans ce cadre et qui affirme le salariat dans des institutions porteuses d'un dépassement de la subordination à un employeur. Le projet de nouveau statut du travail salarié s'inscrit dans ce dépassement en attachant à la qualification personnelle du salarié la quasi-totalité des droits attachés aujourd'hui à son emploi. La Cgt affronte là en pionnière un défi majeur* »[480].

Poser que l'individu est le possesseur d'une qualification qu'il s'agit de faire reconnaitre au travail, et non l'inverse, nie le marché du travail, récuse la logique capitaliste. Mais si l'on se range aux arguments de Bernard Friot, alors on admet que la perspective n'est pas encore totalement assumée au sommet du syndicat. Comme je l'ai moi-même souligné par le biais d'autres types de matériaux, on observe une hésitation dans la validation des termes. De plus,

---

480 Bernard Friot : La revendication d'un statut du travail à la CGT : enjeux salariaux pour le secteur privé, Les documents de l'IES, 2010.

les bonnes pratiques mises en avant par la confédération ne sont pas forcément porteuses, ou alors timidement, de toutes ces potentialités. Il existe donc encore une hésitation entretenue au niveau confédéral, des positions qui s'affrontent. S'agissant des militants, ils auraient du mal à pleinement se saisir des revendications confédérales. Le secrétaire de l'URL de la CGT propose par exemple cette explication : « *Il faut donc que l'on en débatte entre nous, dans nos boîtes, en sachant que certains nous disent « Vous êtes utopiques ! », ou encore, « Attendez, les gars ne vont plus vouloir travailler puisqu'ils vont quand même toujours être salariés !* ». Son homologue de l'UD de Meuse fait également noter : « *Alors, je disais que 2 écoles s'affrontent parce que c'est comme pour la Sécurité sociale. Elle a été créée en 1945, et certains cégétistes de l'époque avec d'autres se sont dits « Oui, mais si le salarié a une sécurité sociale, s'il est en maladie, il ne va plus se battre. Il n'aura plus qu'à attendre. ». Ils se sont trompés, parce qu'on a eu de nombreuses luttes par la suite. Et c'est pareil maintenant : « Si le salarié a trop de sécurité, on ne le verra plus.* ». Les secrétaires des UR/UD lorraines se disent donc confrontés à une fronde, à la même fronde qu'une partie significative du comité confédéral national de la CGT a exprimée lorsque celui-ci a été chargé, à l'occasion du 48° congrès confédéral, de se prononcer sur la décision de faire du nouveau statut du travail salarié et de la sécurité sociale professionnelle des orientations officielles de l'organisation syndicale (cf. chapitre 1). En somme, les tergiversations perceptibles au niveau confédéral dissuadent la mise en œuvre, localement, de la revendication confédérale.

Dans le cas de la CFDT, les secrétaires des UR/UD lorraines se disent confrontés, moins à une incompréhension qu'à un rejet de principe de la revendication confédérale par les militants. Plusieurs d'entre eux expliquent en effet que les militants expriment une méfiance, voire une défiance à l'égard de la sécurisation des parcours professionnels. On l'a vu, de l'avis de ces responsables lorrains de la CFDT, la sécurisation des parcours professionnels repose sur deux piliers. Un registre préventif, il s'agit d'améliorer l'employabilité des salariés occupant un emploi. Un second registre est curatif, il convient d'intervenir lorsque le licenciement est réalisé, en rendant les transitions professionnelles possibles, notamment les transitions du chômage à l'emploi. Or, pour les responsables des UR/UD lorraines, les salariés se focaliseraient ou ne retiendraient que l'unique aspect curatif de la matrice idéologique confédérale, pour la réduire à une logique « *d'accompagnement des licenciements* », comme le dit le secrétaire de l'UD de Meuse de la CFDT. Cette vision réductrice de la revendication confédérale viendrait alimenter la défiance des salariés. Il y aurait alors un amalgame entre

« sécurisation des parcours professionnels » et « licenciements », pour résumer leur propos. Le secrétaire de l'URL de la CFDT est un de ceux qui s'expriment le plus explicitement sur ce sujet. Il commente, non sans humour, et en prenant l'exemple des négociations de GPEC, un des éléments de la sécurisation des parcours professionnels : « *La traduction [de la revendication], elle, arrive en pleine période de crise. Allez parler aujourd'hui dans une boîte de GPEC ! Il faut en parler, je ne suis pas en train de dire que le principe n'est pas bon. Parler de GPEC aujourd'hui dans une boîte, le délégué qui fait ça ne sort pas vivant ! D'ailleurs, vous savez comment les salariés appellent la GPEC ? Ils l'appellent la GPSE ! Ils ont des vraies excuses. Elle a été copieusement détournée par un certain nombre d'entreprises, qui font du plan social déguisé !* ». Le secrétaire de l'UD de Meuse tire la même conclusion : « *L'idée de la sécurisation des parcours professionnels, ce n'est pas d'attendre qu'il y ait un conflit dans la boîte ou sa fermeture* (…) *C'est souvent quelque chose qu'on nous reproche, l'accompagnement. On reproche à la CFDT d'accompagner les fermetures de boîtes* ». Son homologue de l'UD de Meurthe-et-Moselle fait cette longue comparaison pour également souligner le rapprochement de la revendication confédérale avec le licenciement que les militants font : « *On a cette situation par essence contradictoire où je crois que nous n'admettons pas assez l'idée que le salarié qui est dans une entreprise, et qui apprend que sa boîte va mal, se retrouve dans une situation d'urgence, d'instabilité, d'angoisse, etc. Et, quand vous êtes dans ce contexte psychologique, même s'il est vrai qu'il faudrait faire appel à la raison, on ne choisit pas toujours les meilleures solutions. C'est comme si l'alarme incendie sonnait maintenant et que je vois entrer de la fumée par-dessous la porte, oui, c'est à ce moment que la raison me serait le plus utile. Objectivement, vous, comme moi, parce que nous sommes des hommes comme les autres, nous serions peut-être d'abord pris par la panique, par l'urgence, et du coup on ne ferait peut-être pas appel à notre raison. On essaierait peut-être plutôt de rechercher la solution la plus simple : ouvrir la fenêtre et se sauver. C'est la même chose que pour un salarié qui apprend que sa boîte va mal, qu'il n'y a plus de commande. Lui dire à ce moment-là et froidement « Assieds-toi ! Réfléchis calmement à ton passé, ton avenir ! ». Ce n'est pas le bon moment.* ». La secrétaire de l'UD des Vosges constate enfin lapidairement : « *On a toujours au démarrage, quelle que soit la discussion engagée, la crainte qu'il y ait un décalage entre ce qu'envisage de mettre en place la confédération et entre le militant qui est dans sa boutique*. ».

7.2. Expérimentations lorraines pionnières des revendications confédérales

Malgré les contraintes, les écueils rapportés par les secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT, ces derniers ont réussi, à leur propre niveau, à soutenir et à organiser la mise en place de trois dispositifs qui, selon eux, convertiraient dans la réalité les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Ce sont ces trois expériences auxquelles on va maintenant s'intéresser dans cette deuxième section de chapitre. Il faut tout d'abord signaler qu'un même dispositif peut tout autant être mentionné par un responsable de la CGT ou de la CFDT, ce qui démontre l'apport du recours aux idéaux-types. Je mobiliserai justement les critères de mes idéaux-types pour juger de la conformité de ces expériences et repérer leurs limites éventuelles. De même, je tâcherai, dans la mesure du possible, de rendre compte des conditions qui participent ou au contraire des éléments qui entravent leur réalisation.

7.2.1. L'accord régional interprofessionnel relatif à la formation professionnelle alternative au chômage partiel

7.2.1.1. Genèse du dispositif

L'intérêt de l'accord régional interprofessionnel relatif à « la formation professionnelle alternative au chômage partiel » dépasse les questionnements posés dans cette recherche, car il est, avant toute autre considération, historique. En effet, c'est le premier accord du genre conclu en Lorraine. Les matériaux accumulés sur la négociation de l'accord régional

interprofessionnel (ARI) lorrain sur « la formation alternative au chômage partiel » sont suffisamment nombreux pour restituer sa chronologie.

Son origine s'inspire très largement d'un accord de branche conclu dans la région Franche-Comté. Cette dernière, la deuxième région industrielle en France métropolitaine (où près de 25% des salariés travaillent dans l'industrie, soit un petit peu moins de 110 000 individus) s'est vue sévèrement impactée par la crise économique. Le chômage, et le chômage partiel y ont alors fortement progressé. Dans ce contexte, une initiative du Conseil économique et social régional de Franche-Comté a abouti à un projet d'accord de branche, soumis au préalable à l'approbation de l'ensemble des partenaires sociaux. L'accord qui concerne le secteur de la métallurgie consiste à rendre d'une quelconque manière positive l'inactivité forcée d'un grand nombre de salariés. A cette fin, il prévoit de faciliter l'accès des chômeurs à des formations professionnelles pour les aider à « *entretenir leurs compétences* », comme on peut le lire dans la presse[481]. Limité à une durée de six mois il ne concerne que quelques entreprises (25 au total). Sa particularité est que ses bénéficiaires se voient maintenir leur contrat de travail. Une singularité que la presse ne manquait pas de souligner à juste titre : « *C'est une vraie innovation car le contrat de travail des salariés en chômage partiel est normalement suspendu et leur rémunération baisse.* ».

Le 15 décembre 2009, la CFDT-Lorraine sollicite le préfet de région et l'ensemble des partenaires sociaux, à l'occasion de la réunion hebdomadaire d'une cellule chargée par le préfet d'analyser les « *conséquences économiques de la crise* », pour que soit débattue la possibilité de mettre en place un « *observatoire des conséquences sociales de la crise* ». La conjoncture économique se dégrade sensiblement en Lorraine. Du premier septembre 2008 jusqu'au début du mois de décembre de la même année, 80 entreprises ont par exemple adressé une demande d'autorisation de recours au chômage partiel à la DRTEFP. Pour la même période, le chômage partiel touche 8 948 salariés qui en tout ont effectué 804 440 heures de chômage partiel. Et en cette fin d'année, les plans de sauvegarde de l'emploi se multiplient, notamment dans les secteurs phares de l'industrie lorraine (en termes de volume d'emploi), tels ceux de l'automobile, de la métallurgie, de la papeterie ou encore du textile[482]. Dans ce contexte, la CFDT remet à tous les participants présents à la réunion du 15 décembre, un projet d'accord qu'elle a elle-même élaboré. Ses objectifs ou ses « *principes* » sont très

---

[481] Voir : Le Monde, 27 février 2009.
[482] « *La Lorraine à l'arrêt* », article paru dans L'Est républicain, le jeudi 11 septembre 2008.

exactement présentés comme suit : « *Le salarié maintient son pouvoir d'achat, entretient ses compétences et augmente sa qualification professionnelle. L'entreprise fait le choix de la formation professionnelle plutôt que du chômage partiel, elle prépare l'avenir par une compétence accrue de son personnel.* »[483]. L'accueil de « l'alternative » présentée par la CFDT semble globalement bon. Chacun des protagonistes de la réunion se déclare prêt à étudier la faisabilité de ce projet. Des organisations syndicales sont un peu plus mitigées que d'autres. Cependant, aucune de leur remarque n'est rédhibitoire à l'entame de sa négociation. Et la délégation de la DRTEFP se montrant enthousiaste, la proposition de la CFDT bénéficie dès le départ d'un soutien institutionnel : « *La DRTEFP est d'accord sur le fait que le recours au chômage partiel est une réponse onéreuse et temporaire et qu'il est clair que l'idée de profiter de la période pour de la formation est excellente : un groupe de travail doit être mis en place* »[484]. Le préfet de la région lorraine donne également son aval : « *le préfet de région confirme qu'il y a sans doute à travailler sur la formation dans les périodes de chômage partiel. Cette action doit être montée avec le Conseil régional* »[485]. Fort de cette convergence d'opinions, « *reste à construire le dispositif* » comme le conclut la CFDT[486] qui ne tarde pas à rendre la négociation publique. Le Secrétaire de l'URL de la CFDT dévoile à la presse que : « *La CFDT Lorraine souhaite qu'en cette période de crise les entreprises et l'État mettent à profit les périodes de chômage partiel pour faire de la formation professionnelle* »[487].

La réunion du 15 décembre 2008 dévolue dans le même temps à un groupe de travail plus réduit, composé de « *partenaires sociaux et de l'État* »[488], la tâche de travailler à la conception d'un dispositif où la formation professionnelle serait effectivement une échappatoire au chômage partiel. Les membres de cet observatoire se rencontreront mensuellement, et présenteront un premier bilan de leur travail le 7 janvier 2009. Il s'agira tout d'abord de réaliser « *une photographie* » de la situation générale des entreprises lorraines, et tout particulièrement des entreprises qui recourent au chômage partiel afin de « *détecter* » d'éventuels usages abusifs, selon un effet d'aubaine. La DRTEFP rappelle qu'en marge d'une

---

[483] « *La formation comme alternative au chômage partiel* », article mis en ligne sur le portail-Internet de la CFDT-Lorraine, rubrique « salle de presse ».
[484] Compte-rendu de la réunion du 15 décembre 2008 avec les représentants régionaux des organisations syndicales sur le plan de relance de la conjoncture économique, document mis en ligne sur le portail Internet de la CFDT-Lorraine, rubrique « salle de presse ».
[485] Ibid.
[486] « *Crise économique : prendre en compte le social* » communication de la CFDT-Lorraine mise en ligne sur son portail Internet le 15 décembre 2008.
[487] Article paru dans Le Républicain lorrain, le 6 janvier 2009.
[488] La liste exhaustive des membres du groupe de travail n'est pas renseignée.

baisse de l'ordre de 12 % du recours au travail intérimaire, le chômage partiel, lui, augmente, touchant 15 000 salariés travaillant dans 134 entreprises lorraines. En plus de ce rôle de contrôle d'éventuelles pratiques d'employeurs suspectées être déviantes, le groupe de travail devra réfléchir à la possibilité de mettre en place un dispositif calqué sur l'expérimentation franc-comtoise : « *Nous avons souhaité que soient mis en place des dispositifs de formation à destination des salariés que la crise économique contraint à l'inactivité forcée. Une formation durant laquelle ils conserveraient leurs revenus plutôt que de voir leur pouvoir d'achat amputé par le chômage partiel. Ainsi le salarié pourra augmenter sa qualification professionnelle, conserver ses compétences voire les faire valider.* »[489].

La réunion ultérieure du 7 janvier 2009 que l'on peut restituer par le biais d'une archive[490] débute par l'intervention du directeur de la DRTEFP qui, en tant que caution-experte de la conjoncture économique et des projections « *réalistes* », rappelle que l'obligation sera imminente pour de nombreuses entreprises à recourir au chômage partiel. Du fait de son coût (à la charge de l'État) et de ses impacts tout autant sur les entreprises que sur les salariés, il estime que la proposition de la CFDT est viable. Cette dernière, on s'en doute, fait la promotion de son idée sur la base de deux arguments principaux. Elle explique d'une part que le dispositif préserverait l'entreprise de l'obsolescence de ses salariés involontairement inactifs et que ceux-ci pourraient également se saisir de l'occasion pour acquérir de nouvelles compétences. D'autre part, elle souligne que le dispositif soulagerait la situation financière des individus, en rappelant qu'« *actuellement, les salariés perdent 40% de leur rémunération*[491] ». La CFDT prend également le soin de noter que le dispositif n'a pas un caractère coercitif. Il restera facultatif pour les salariés comme pour les employeurs. La position de la CFE-CGC va visiblement dans la même direction. Elle demande cependant quelques éclaircissements d'ordre technique quant au fonctionnement pratico-pratique du dispositif, encore à l'état d'esquisse, pour conclure qu'il serait souhaitable d'identifier les formations selon les besoins en la matière des entreprises, pour privilégier les « *formations immédiatement nécessaires* »[492]. La CFTC est en retrait de la discussion, aucune de ses interventions n'est reprise dans le compte-rendu de la réunion. Quant à la CGT et à FO, ce

---

489 « *Crise économique : prendre en compte le social* » communication de la CFDT-Lorraine mise en ligne sur son portail Internet le 15 décembre 2008.

490 « *Compte-rendu de la réunion du 7 janvier 2009* », document mis en ligne sur le portail Internet de la CFDT-Lorraine, rubrique « salle de presse ». Le document est assez succinct.

491 En référence à l'indemnisation du chômage partiel qui équivaut alors à 60% du salaire brut.

492 En l'occurrence les formations à la sécurité, à « *l'accueil des TH* » et à la communication.

sont les syndicats qui se montrent les plus hostiles. Une première intervention de la CGT critique l'utilité de ce dispositif s'il ne tenait pas du tout compte des aspirations des salariés eux-mêmes : « *La CGT refuse que soit organisée de la formation pour la formation* ». Elle milite également pour un renforcement du contrôle du recours par les entreprises au chômage partiel, en vue de vérifier que les employeurs ne se saisissent pas de l'occasion pour réduire temporairement leur masse salariale en bénéficiant de l'aide financière de l'État et des pouvoirs publics : « *il est de toute façon anormal qu'il soit payé du chômage partiel à des entreprises qui réalisent du profit* ». La CGT est aussi très préoccupée par la question du montant de la rémunération des salariés adhérents au dispositif. Elle suggère le maintien total de la rémunération en contrepartie de la mise en formation pendant le chômage partiel : « *Les salariés ne devraient pas être pénalisés dans leur salaire par des situations de chômage partiel* ». Quant à FO, elle se rallie aux arguments de la CGT. Elle surenchérit même en revendiquant une série de contreparties supplémentaires à garantir aux salariés : « *Tous les salariés ne souhaitent d'ailleurs pas partir en formation. Aussi est-il nécessaire de prévoir des contreparties à leur bénéfice telles que les questions relatives à la prise en charge des frais de déplacement, et à la valorisation réelle des compétences acquises. Il ne faut pas non plus oublier les salariés en CDD ou en intérim* ». La CGT et FO insistent aussi sur l'idée que les formations doivent être reconnues, en termes de qualification.

Quant aux organisations patronales, et principalement le MEDEF, elles mettent l'accent sur les contraintes pratiques auxquelles elles auraient à faire face dans l'hypothèse où le dispositif serait mis en place. Pour résumer sa position, le MEDEF suggère que les employeurs disposent d'une marge de manœuvre suffisamment confortable, l'offre de formation devant notamment privilégier les intérêts patronaux : *« Il n'y a pas de délais entre le début de la période de chômage partiel,* (…) *il est trop tard pour monter à ce moment-là des actions de formation. Il faut en conséquence qu'elles soient prévues préalablement ou qu'une offre de formation puisse répondre immédiatement aux besoins* (…) *les entreprises ne se tournent vers le chômage partiel que lorsqu'elles sont confrontées au problème* ».

La DRTEFP privilégie le consensus, tout en insistant sur la finalité première de l'accord : « *Il n'est pas question d'ajouter au bénéfice de l'entreprise, un financement complémentaire au chômage partiel, mais ce qui est recherché, c'est une solution alternative au chômage partiel,*

pour tenter de rendre positives y compris pour les salariés ces périodes qui restent en jachère. »[493]. Enfin, le Conseil régional, en la personne de sa vice-présidente, tend à clore la discussion en pressant chacun des acteurs présents à comprendre les concessions qu'il aura à faire pour qu'une alternative concrète puisse être finalisée. Comme on peut le lire dans le document, le Conseil régional « *pense qu'il est nécessaire d'agir, de le faire sans état d'âme et de façon pragmatique.* (…) *pour cela, il faut travailler à un accord de bonnes pratiques permettant de mobiliser nos moyens en commun. Quoiqu'il en soit, toutes les formations utiles pour le salarié, qu'elles soient qualifiantes ou non, constituent un atout pour lui et contribuent à sécuriser son parcours professionnel* »[494]. Il sera finalement décidé que le groupe de travail aura à rédiger un projet d'accord à présenter à l'ensemble des partenaires à la réunion ultérieure dont la date est fixée au 15 janvier 2009, dans les locaux de la DRTEFP.

Faute d'archives suffisamment sûres, il est délicat de retranscrire plus en détail la suite des négociations. Toujours est-il qu'elles seront menées à un rythme soutenu puisqu'elles mèneront rapidement à la signature, le 9 mars 2009, du premier accord interprofessionnel régional de Lorraine. L'ARI sera signé par L'État, la Région, les organisations syndicales de salariés CFDT, CGT, CFTC, CFE-CGC et FO et par les organisations patronales MEDEF, CGPME et UPA. Son caractère Historique se décèle par les présences du préfet de la région Lorraine et du président du Conseil régional de Lorraine à la signature d'un accord collectif pionnier. « *La Lorraine est la première région de France à conclure un accord-cadre pour permettre à la formation des salariés de remplacer, autant que faire se peut, les périodes de chômage partiel imputables à la crise* », peut-on par exemple lire dans la presse[495]. La CFDT-Lorraine se félicite de l'issue des négociations qui démontrent, selon elle, « *que le syndicalisme CFDT est porteur de solutions, d'espoir et d'avenir* »[496]. Ses efforts sont par ailleurs salués dans la presse. Le secrétaire de l'URL de la CFDT plaisantera d'ailleurs à ce sujet : « *On ne va pas se battre pour obtenir un test de paternité* »[497]. Convaincre les initiés de la « paternité » cédétiste s'avérerait parfaitement superflu, car l'un des objectifs clairement

---

[493] Compte-rendu de la réunion du 7 janvier 2009, document mis en ligne sur le portail-Internet de la CFDT-Lorraine, rubrique « salle de presse ».
[494] Ibid.
[495] Voir Le Républicain lorrain du 10 mars 2009.
[496] « *Signature de l'accord formation alternative au chômage partiel, une avancée pour les salariés* », communication mise en ligne le 11 mars 2009 sur le portail Internet de la CFDT-Lorraine, rubrique « salle de presse ».
[497] Voir Le Républicain lorrain du 10 mars 2009.

assignés à l'ARI consiste officiellement à « *renforcer la sécurisation des parcours professionnels lorrains* »[498].

7.2.1.2. Confrontation de l'ARI aux idéaux-types

- Description technique de l'accord

L'ARI se destine aux entreprises de moins de 250 salariés (sont privilégiées celles dont l'effectif est inférieur à 50 salariés) qui ont adressé une demande de chômage partiel à la DDTEFP qui les dirige en retour vers l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) dont elles relèvent pour adapter l'intervention en fonction des besoins en formation de l'entreprise. Une convention peut ensuite être signée entre l'entreprise, la Région et l'OPCA concernée. Ces deux dernières prennent respectivement en charge la compensation totale ou partielle des salaires, et des coûts pédagogiques. Le maintien de tout ou partie de la rémunération des salariés est conditionné à leur participation à des formations principalement profitables aux entreprises.

- Forte promotion de l'ARI par la CFDT-Lorraine

L'accord fait l'unanimité parmi les responsables de la CFDT. Tous les secrétaires des UR/UD lorraines de l'organisation déclarent qu'il retranscrit magistralement la revendication confédérale[499]. Il est assimilé à une déclinaison exemplaire, à un niveau local, de la sécurisation des parcours professionnels, au même titre que l'ANI sur la modernisation du

---

[498] Proposition : Alternative aux difficultés des entreprises et des salariés confrontés à des périodes de baisse d'activité, texte officiel de l'accord signé le 9 mars 2009.
[499] A l'exception, naturellement, de la secrétaire de l'UD des Vosges que j'ai rencontrée bien avant la signature de l'ARI.

marché du travail est exemplaire au niveau interprofessionnel (cf. chapitre 2). En outre, le Secrétaire de l'URL de la CFDT rappelle que son syndicat ayant été « *aux manettes* »[500] de la négociation, la tâche fut facilitée.

Si les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT félicitent et promeuvent l'ARI sur la formation professionnelle alternative au chômage professionnel, c'est qu'il rejoint tout à fait la logique de la sécurisation des parcours professionnels. En le soumettant aux critères de l'idéal-type, on constate que le maintien dans d'emploi prime sur l'amélioration des ressources des individus, qui sont de toute façon octroyées, subordonnées à ce premier objectif. La remarque suivante du secrétaire de l'URL de la CFDT, dont on a vu qu'il a joué un rôle majeur dans les négociations, est particulièrement démonstrative. Dans son discours, le maintien de la rémunération des salariés est relégué au second plan. La qualité décisive qu'il attribue au dispositif est sa capacité à maintenir dans l'emploi, ou plutôt dans un rapport à l'emploi, ses bénéficiaires. Il commente en effet : « *Donc, un, on maintient les compétences, on les enrichit, on fait un bilan de compétences, etc., et, deux, en plus on ne perd pas de salaire.* ».

Bien sûr, le fait que l'accord améliore la situation financière des individus en situation de chômage partiel n'est pas une qualité rejetée par les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT. Ces derniers se réjouissent que l'ARI réduise la précarité. Et c'est d'ailleurs, comme l'a montré le court historique des négociations, un des arguments – presque un argument de vente – que la CFDT-Lorraine a mis en avant pour convaincre ses interlocuteurs du bien-fondé de son projet d'accord. Les propos du secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle sont, là-aussi, parlants sur ce sujet. L'accord stabilise grandement les ressources des individus : « *Dans le parcours professionnel, il y a l'emploi mais aussi les revenus, etc. Donc, objectivement, même si je vous disais tout à l'heure que dans les faits l'effet est parfois contradictoire, le chômage partiel apporte quelque chose. Je pense que pour les salariés, c'est un outil concret. C'est-à-dire que je vois qu'il n'y a plus de boulot à faire. Je reste dans la boite. Et un système indemnitaire me compense 100% ou pas loin de mes revenus. Sur l'aspect salarial, des revenus, ça, objectivement, c'en est un exemple, plutôt que de vivre des trous. Et ça, je pense qu'ils le visualisent. Mais dans certaines boîtes de la métallurgie, les*

[500] Il fera aussi le lapsus suivant : « *aux maquettes* ».

mecs ont depuis des revenus un peu plus sécurisés plutôt que des revenus un peu incertains. ». Son homologue de l'UD de Meuse fait une constatation similaire : « *En Lorraine, on a un élément qui est intéressant, c'est un accord interprofessionnel qui a été fait au niveau régional sur la… le chômage partiel alternative…, non, la formation alternative au chômage partiel. Cet accord est complètement dans la logique de sécurisation des parcours. On maintient les salariés dans l'entreprise en attendant que les commandes reviennent. On évite de licencier. On évite justement d'avoir des cassures à la fois pour l'entreprise. C'est-à-dire qu'on lui apporte des moyens financiers pour passer la crise, aux salariés qui n'ont pas les baisses de salaire, pas les mêmes en tout cas.* ».

Il ne s'agit pas de diaboliser le discours des secrétaires des UR/UD lorraines. Mais, et c'est là la force de l'idéal-type, c'est avant tout parce que l'accord sur la formation professionnelle alternative au chômage partiel préserve l'employabilité des salariés qu'il est encensé, s'inscrit dans la sécurisation des parcours professionnels. Comme on peut le lire dans l'extrait d'entretien suivant, les responsables des UR/UD lorraines de la CFDT expliquent que l'accord permet en quelque sorte de maintenir les individus dans un rapport « normal » à l'emploi : « *Le principe c'est d'éviter de payer des gens plutôt qu'on ait des gens au chômage partiel, qui perdent du salaire, qui perdent de la compétence. C'est un vrai problème. On a des copains qui ont l'espoir que les hauts fourneaux redémarrent. Sauf, qu'ils auront été au chômage partiel depuis le mois d'avril, l'hypothèse de réouverture c'est novembre, décembre. Perte de compétences, perte de l'appétence au travail ou plutôt du rapport au travail, se lever tous les matins pour aller bosser, etc. Donc, plutôt que de les laisser à la maison, plutôt que de vivre des situations comme cela, on organise des formations, on obtient des financements, en l'occurrence la région a mis 1 million d'euros dans le dispositif, pour permettre qu'ils n'aient pas de pertes de salaire.* » SG URL CFDT.

Il est également perceptible, dans ce même extrait d'entretien, que les responsables lorrains de la CFDT assimilent le chômage partiel à une période, surtout si elle dure, au cours de laquelle les compétences, la capacité de travail des salariés sont obsolescentes. On peut insister sur cet extrait : « *perte de compétences, perte de l'appétence au travail ou plutôt du rapport au travail, se lever tous les matins pour aller bosser* ». Chômer, c'est, si l'on résume leur discours, perdre en employabilité, tout au moins rester plus difficilement un salarié « compétitif ». Par ailleurs, et cela continue cet argument, l'ARI pousse les individus à maintenir leur compétitivité malgré le chômage partiel. En effet, en contrepartie d'une

stabilisation de leurs revenus, les salariés doivent participer à des formations professionnelles. Ils deviennent ainsi les propres acteurs de leur parcours professionnel, comme l'encourage la confédération (cf. chapitre 2). Les salariés ont ainsi la possibilité d'influer directement et positivement sur leur situation. Mais, cette potentialité ou cette vertu de l'ARI, comme le soulignent les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT est aussi, dans le même temps, une de ses limites. L'attractivité du dispositif ne suffit pas toujours à enclencher cette dynamique. Le gain financier ne convainc pas toujours les salariés de l'intérêt d'adhérer au dispositif. Le secrétaire de l'URL constate un peu amer : « À *partir du moment où le salarié est indemnisé à taux plein, la formation est obligatoire. Mais j'avoue qu'on ne s'est pas posé la question comme ça, parce que je pense que dans les boîtes où cela s'est mis en place, il y avait une adhésion. Il y a la contrepartie. Notre difficulté dans ce dossier, c'est la question de l'incitation. Je vais le dire autrement. On a des copains qui nous disent que dans des boîtes concernées par l'accord du mois d'avril* (…)*, les copains nous disent : « Moi, je vais perdre 100 ou 150 euros ! Pourquoi je vais aller me « faire chier » en formation ? Je préfère, tranquillement, perdre 100 ou 150 euros et rester à la maison ! ». Alors, je ne suis certainement pas dans l'ordre du jugement de valeur quand je dis ça, c'est de l'ordre du constat. C'est-à-dire qu'après, il faut ramer pour expliquer qu'il vaudrait mieux y aller, parce que ça peut être un investissement. Ne serait-ce que parce qu'on ne sait pas si la boîte va redémarrer. Cette bataille est très difficile à gagner !* ».

Il est à noter par ailleurs que les négociations nationales interprofessionnelles sur le chômage partiel ont eu une incidence indirecte sur l'expérimentation menée par les partenaires sociaux lorrains, CFDT en tête. L'attractivité financière de l'ARI sera en effet amoindrie par l'issue de ces négociations se déroulant en parallèle. Ainsi l'expérimentation lorraine est entrée en collision avec la négociation interprofessionnelle relative à la revalorisation de l'indemnisation légale du chômage partiel. Le 15 décembre 2008, la CFDT, la CFTC, FO, la CGPME et le MEDEF signent un avenant à l'accord national interprofessionnel, conclu le 21 février 1968. L'avenant fait passer l'allocation versée au salarié au titre du chômage partiel de 50% à 60 % du revenu brut d'activité. Par la suite, le bureau de l'UNEDIC approuve le 15 avril 2009 (à l'unanimité des voix moins l'abstention de la CFE-CGC) une nouvelle convention qui améliore l'indemnisation de « *l'inactivité partielle de longue durée* », faisant passer l'indemnisation du chômage partiel à 75% du revenu brut, soit à près de 90% du salaire net d'activité. Notons au passage que c'est précisément le taux d'indemnisation du chômage

(et pas seulement du chômage partiel) que revendique la CGT dans le cadre de la sécurité sociale professionnelle.

Les responsables confédéraux de la CFDT et les secrétaires des UR/UD lorraines du syndicat disent de concert que cette évolution va dans le sens de la sécurisation des parcours professionnels, puisqu'elle réduit la précarité. Mais, et c'est un effet pervers pour l'ARI, cette évolution rend quelque peu caduc le dispositif conclu en Lorraine. Ainsi, l'écart entre l'indemnisation légale (prévue par l'ANI) et l'indemnisation spécifique (prévue par l'ARI) se réduit fortement. Objectivement, les salariés ont donc moins intérêt à adhérer au dispositif. Le secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT résume parfaitement cet effet pervers : « *Sur ce cas précis, en parallèle, les conditions d'indemnisation du chômage partiel s'améliorent – c'est une bonne chose –, mais l'argument « Formez-vous plutôt que d'être au chômage partiel, vous perdrez moins d'argent !» a été de moins en moins vrai. L'argument a été moins moteur. L'argument de la formation au cas où cela va vraiment mal dans la boîte et selon lequel vous serez en meilleure posture sur le marché du travail que moins formé, rencontre une réelle difficulté.* ». Son homologue de l'UD de Meuse fait aussi le même calcul : « *Il y a plusieurs parties. Il y a la possibilité de se former à un nouveau poste dans l'entreprise, quand on sait par exemple qu'il va y avoir une nouvelle machine. Dans le même cas, c'est aussi maintenir la rémunération des salariés. Parce que le chômage partiel, il y a encore peu de temps c'était 50% du salaire brut. C'est monté à 65% de mémoire, ce n'est pas resté longtemps. Possibilité d'avoir un maintien à 75%. Cet accord, c'était 80% je crois. Il s'est passé beaucoup de choses depuis janvier, mais je crois qu'on est passé de 50% à plus de 90% du salaire net maintenu pour le salarié. Ce qui est parfois un souci aussi. Parce que, quand des salariés sont restés six mois ou six semaines à la maison avec le maintien du salaire, revenir dans l'entreprise pour gagner un petit peu plus, il y a quelques salariés qui peuvent se dire « Si je peux faire encore un peu de chômage partiel, pourquoi pas ? ». C'est le chômage partiel, mais la formation aussi ! Le fait de faire une formation, ça permettait d'être garanti du maintien du salaire. Une même mesure peut produire plusieurs effets.* ».

Avec l'accord sur la formation professionnelle alternative au chômage partiel, on se retrouve face à une expérimentation, idéologiquement très juste, de la sécurisation des parcours professionnels et des schèmes d'action qu'elle promeut. Mais paradoxalement, son efficacité ou sa pertinence s'est vue affectée par une négociation menée, à un échelon plus élevé des relations professionnelles, et dont on peut également affirmer qu'elle participe de la mise en

œuvre de la revendication confédérale. Aussi, les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT dressent un bilan mitigé. De l'avis du secrétaire de l'UD de Meurthe-et-Moselle de la CFDT par exemple, la réalité pratique de l'ARI reste encore trop embryonnaire pour aider à la diffusion de la revendication confédérale et à sa poursuite. Il conclut : « *C'est un élément de sécurisation par contre ce n'est pas du parcours professionnel pour trois ou quatre décennies ! Alternative au chômage partiel, les derniers chiffres qu'on a, au jour d'aujourd'hui, c'est une trentaine d'entreprises qui utilisent ce dispositif, 850 salariés, 42 000 heures de formation. Ce qui fait grosso modo en moyenne une cinquantaine d'heures par salarié qui pour les trois quarts, pas plus, font des formations « savoirs de base ». Cinquante heures, ce n'est pas rien, mais par rapport à la notion de parcours, c'est rien ! Même ceux qui sont allés en formation, je ne suis pas sûr qu'ils le relient à la notion de sécurisation des parcours professionnels. On est sur des outils qui ont des trop courtes durées pour qu'un salarié dans sa vision de sa vie se trouve plus rassuré, plus sécurisé que si le dispositif n'existait pas. Ils bénéficient concrètement du dispositif, mais je ne suis pas sûr que ça les rassure par rapport à leurs angoisses profondes, leurs incertitudes professionnelles.* ». Mais il n'en demeure pas moins vrai que le dispositif participe du test local de la sécurisation des parcours professionnels. En ce sens, l'accord sur la formation professionnelle alternative au chômage partiel est aussi une réussite, malgré ses limites. C'est une voie à poursuive, conclut le secrétaire de l'URL de la CFDT : « *Ça concerne actuellement 7 ou 8 entreprises, on ira jusqu'à 40-45. Vous voyez, cela fait 600 ! Au maximum, on aura 4 à 5000 salariés concernés. Une goutte d'eau ! Mais je me refuse à faire du commentaire sportif en disant « C'est dégueulasse ! La crise ! On ne peut rien faire, et 628 ce n'est pas assez donc on ne fait pas ! ». Non, parce que même pour 1, on fait ! »*[501] (…) *L'intérêt majeur est de conserver les compétences* ».

- Adhésion nuancée au dispositif à la CGT

S'agissant de la CGT, seul le secrétaire général de l'union départementale de Moselle considère que l'ARI est une forme d'expérimentation de la sécurité sociale professionnelle et

[501] Les chiffres cités varient du fait que les entretiens se sont déroulés à des dates différentes.

du nouveau statut du travail salarié[502]. On considérera donc son discours comme exemplaire de la position de la CGT-Lorraine. D'emblée, il faut souligner qu'il ne considère pas le dispositif comme un accord mémorable mais plutôt comme une énième « *procédure* », parmi d'autres, en rapport avec le chômage partiel. Il en fera cependant la promotion. De même l'accroche utilisée est très différente. Cette fois, c'est la capacité de l'ARI à stabiliser les ressources des individus qui est mise en avant par le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT. Le maintien du salaire est valorisé : « *Dans le principe du maintien des droits des salariés, il y en a très peu [de dispositifs]. Il y a quelques procédures qui ont été lancées, notamment sur les périodes de chômage partiel, où on essaie de faire des formations plutôt que d'être au chômage partiel. C'est intéressant parce que cela peut permettre au salarié en période de chômage partiel de ne pas subir la crise, d'avoir un salaire maintenu et de développer ses compétences.* ».

De plus, le caractère coercitif de l'ARI est décrié par le secrétaire de l'UD de Moselle qui souligne qu'il culpabilise plus qu'il ne responsabilise son bénéficiaire. Il commente ainsi : « a*vec des inconvénients, des choses qui restent à améliorer, parce que c'est aussi, quelque part, culpabiliser un peu le salarié en laissant entendre que cela va mal pour lui parce qu'il n'est pas assez formé, qu'il n'est pas à la hauteur de sa tâche. Et on lui fait faire des formations pour qu'il puisse justement être à la hauteur, lui laisser voir qu'il est responsable de son manque d'employabilité.* ».

Enfin, un dernier écueil est pointé par le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT. Il est relatif au mode de financement du dispositif qui fait se décharger les entreprises de leur responsabilité sociale puisque la prise en charge financière du dispositif incombe à l'État. Ce dernier intervient en effet pour rémunérer le différentiel de revenu entre l'indemnisation légale du chômage partiel et l'allocation spécifique versée aux salariés au titre de l'accord. Il argumente : « *Et c'est aussi un transfert de financement, la réduction de l'activité d'une entreprise ou d'emplois est souvent liée à des transferts et pas à la réalité économique.* (…) *Autre chose, la possibilité de suivre une formation pendant les périodes de chômage partiel permet d'avoir une garantie de salaire : permettre la formation au moment du chômage*

[502] Si l'on se remémore les dates auxquelles les entretiens ont été réalisés, ils n'étaient potentiellement que trois à pouvoir faire cette analogie. En outre, le responsable de l'URL de la CGT, comme son homologue à la CFDT, a nécessairement participé à la négociation de l'ARI. On peut supposer qu'il lui aurait fait également ce rapprochement.

partiel. Ce qui est aussi un transfert de la prise en charge de l'arrêt de travail des salariés par les organismes de formation. ».

On le voit, la forme de continuation de ressources est le rapprochement de l'ARI avec la sécurité sociale professionnelle que peut faire la CGT-Lorraine. Le maintien du salaire est artificiellement permis par l'ARI, mais les correspondances qu'il est possible de faire avec la revendication confédérale de la CGT s'arrêtent là. Il est davantage une forme de sécurisation des parcours professionnels que la CGT-Lorraine se contente d'encourager, faute de mieux. Les objectifs officiels de l'ARI le rappellent bien : « *Les objectifs sont de mettre à profit les périodes de basse activité subies par les entreprises et les salariés pour développer des solutions alternatives au chômage partiel et/ou des actions anticipatrices des difficultés à venir en proposant aux entreprises et aux salariés des actions de formation. Il s'agit de « positiver » la période de basse activité en permettant aux salariés comme aux entreprises de disposer de meilleures capacités de réaction au moment de la reprise économique et de renforcer la sécurisation des parcours professionnels des lorrains*. »[503].

7.2.2. **Le contrat de transition professionnelle**

7.2.2.1. Genèse et objectifs du dispositif

➢ Description technique du dispositif :

Considérer le contrat de transition professionnelle (ou CTP) comme une expérience locale de la prise en charge des discontinuités d'emploi est discutable. En effet, le CTP n'est pas un

[503] Texte officiel de l'accord mis en ligne sur le portail internet de la CFDT-Lorraine, rubrique « salle de presse ».

dispositif exclusivement spécifique à la Lorraine. Par une ordonnance instaurée le 14 avril 2006, le gouvernement en place a décidé de procéder à son expérimentation dans sept bassins d'emplois[504], notamment à Saint-Dié-des-Vosges. Néanmoins, dans la mesure où je n'aborderai que sa mise en œuvre en Lorraine, il est dès lors légitime de le considérer comme une expérimentation locale de la prise en charge des discontinuités d'emplois, ceci d'autant plus que l'expérimentation est restée relativement modeste. En effet, elle ne concerne ni un département dans sa totalité, ni même toutes les entreprises de l'un des bassins d'emplois concernés.

Concrètement, le CTP se destine aux salariés licenciés pour motif économique dans les entreprises qui ne sont pas contraintes, légalement, de leur proposer un congé de reclassement. Dans ces entreprises, l'employeur est tenu de proposer le CTP aux salariés licenciés. Le CTP se substitue alors à la convention de reclassement personnalisé (CRP). La durée maximale du CTP est limitée à 12 mois. Au cours de ces 12 mois, les salariés ayant adhéré au CTP accèdent à toute une panoplie d'outils destinés classiquement à la réinsertion professionnelle, tels des bilans de compétences, des formations professionnelles, etc. Comme dans le cas de l'ARI sur la formation professionnelle alternative au chômage partiel, le bénéfice de la rémunération induit des contreparties, et les bénéficiaires du CTP se retrouvent dans une situation où ils doivent tout autant prouver leur volonté de retrouver un emploi que de démontrer les efforts faits en ce sens. En outre, les salariés sont soutenus dans leurs démarches par un référent unique (qui théoriquement ne doit pas suivre plus de 30 personnes). Jusque-là, le CTP s'avère assez quelconque au regard de la kyrielle des contrats existants et déjà dédiés au reclassement.

La particularité du CTP est d'abord relative à la rémunération. Celle-ci s'avère « confortable », comparativement aux prestations qui auraient normalement dues être versées aux chômeurs par le système « normal » de l'assurance-chômage. Ainsi, le CTP octroie aux i une « *allocation de transition professionnelle* » équivalente à 80 % du salaire brut moyen perçu les 12 derniers mois précédent le licenciement. Convertie en salaire net, l'allocation de transition professionnelle est équivalente au précédent revenu d'activité. On comprend dès lors que, selon le seul critère des ressources, la confédération CGT a fait du CTP une

[504] A savoir ceux de Charleville-Mézières, de Montbéliard, de Morlaix, de Saint-Dié-des-Vosges, de Toulon, de Valenciennes, de Vitré, et de Châteauroux.

illustration – imparfaite, certes – de la sécurité sociale professionnelle (cf. chapitre 1). En outre, stages en entreprises et formations rémunérées peuvent se superposer au CTP, l'allocation de transition professionnelle étant alors temporairement suspendue. Enfin, des primes financières interviennent pour inciter plus fortement les chômeurs à réinvestir l'emploi. Le CTP, comme l'ARI sur la formation professionnelle alternative au chômage partiel, vise ouvertement à enclencher la « *sécurisation des parcours professionnels* ». Par ailleurs, le ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement a, par une lettre de mission datée du 19 février 2007, chargé l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) de publier un bilan à mi-parcours du CTP. L'IGAS achèvera la rédaction du rapport huit mois plus tard[505]. Il est opportun de rapporter ici quelques-unes de ses principales conclusions.

- Premiers bilans établis sur le recours au CTP :

Globalement, l'IGAS jugeait que le CTP fonctionnait de façon « *satisfaisante* », à raison que « *la garantie de rémunération est très appréciée* », par les adhérents au CTP, surtout parmi la population en fin de carrière : « *Des salariés proches de l'âge de la retraite ou ayant de réelles difficultés notamment de santé, ont adhéré au CTP, sensibles en premier lieu au très haut niveau de garantie financière offert* ». De même, le regard des organisations professionnelles et syndicales est lui aussi « *favorable* » au CTP, même si leur satisfaction varie selon les sites où le CTP est expérimenté. D'ailleurs, l'IGAS observe que les pratiques des structures qui animent le CTP (structures pilotées par des personnels de l'ANPE[506] et de l'AFPA[507]) se révèlent assez changeantes d'un site à un autre. En conséquence, l'IGAS recommandait, dans l'éventualité d'une reconduction du CTP, qu'elles soient davantage standardisées. Dans le même ordre d'idées, des difficultés d'ordre logistique auraient été rencontrées au démarrage de l'opération. Toutes auraient cependant été résorbées assez rapidement et sans trop de difficultés. L'IGAS fournit également quelques statistiques sur l'expérimentation du CTP elle-même, notamment les taux d'adhésion au CTP et de

---

[505] Pierre-Louis Remy et Liliane Salzbergigas : Évolution à mi-parcours du contrat de transition professionnelle, IGAS, octobre 2007.
[506] Désormais le Pôle-Emploi.
[507] Association de Formation Professionnelle des Adultes.

réinsertion dans l'emploi[508]. Toutefois, le fait que l'IGAS évoque des « *incertitudes* » et des « *difficultés d'interprétation* » à propos de ces indicateurs statistiques pose question, d'autant plus que l'IGAS ne justifie pas les motifs de ces précautions. Par exemple, à propos du taux d'adhésion des salariés au CTP, l'IGAS écrit qu'il « *est difficile à calculer précisément ; il est élevé, de l'ordre du double de celui de la CRP* ». Une note de bas de page expliquant que « *le taux d'adhésion à la CRP est de l'ordre de 30%* », on en arrive à la conclusion – sous la forme d'un parcours fléché – que le taux d'adhésion au CTP serait de l'ordre de 60%, au minimum. Concernant celui du retour à l'emploi des adhérents au CTP – la confusion dans la présentation des statistiques restant de vigueur –, l'IGAS le compare aux résultats qu'obtient « *une bonne cellule de reclassement* » ! Le chiffre de 59% est malgré tout avancé pour le taux (provisoire) de reclassements qualifiés de « *durables* ». La définition du terme « *durable* » n'est au passage pas non plus précisée. A priori, elle induirait une « *définition restrictive* » du retour à l'emploi. L'IGAS souligne que la majorité des retours dans l'emploi a lieu entre le huitième et le douzième mois de la durée du CTP, c'est pourquoi l'IGAS recommande que dans tous les cas de figure, la durée du CTP ne devrait pas être raccourcie : « *Cela légitime la durée du dispositif, qui rend possible, sans doute, le reclassement d'adhérents en difficulté par rapport à la qualification et à l'emploi, et/ou ayant eu du mal à faire le deuil de leur licenciement.* ». Pour l'IGAS, la pertinence de l'ensemble de ces conclusions reste tributaire d'une analyse à plus long terme de l'expérimentation. Toutes les caractéristiques des adhérents au CTP n'ayant pas été prises en compte dans l'analyse des variables qui jouent sur le taux de reclassement qui, qui plus est, ne peut pas encore prendre en compte la résurgence du chômage. La conclusion présentée la plus sûrement reste le coût du CTP qui est estimé « *élevé* ». Selon les évaluations, la rémunération moyenne par adhérent est de 14 400 euros, total auquel il convient d'ajouter le coût des primes d'incitation à l'emploi prévues par le CTP. Après plusieurs recommandations, l'IGAS conclut le bilan intermédiaire du CTP de cette façon : « *Le CTP est une expérimentation tout à fait intéressante. Au-delà de ses résultats encourageants, mais encore provisoires, ses éléments fondamentaux, accompagnement renforcé, assorti d'engagements forts des adhérents, haut niveau de garantie de rémunération, attention portée à la qualification constituent les composantes pertinentes d'une sécurisation des parcours professionnels et à ce titre, il est tout à fait opportun de les généraliser.* ». Des données plus récentes permettent enfin de mieux

[508] Ou, respectivement le pourcentage de salariés à qui le CTP a été proposé et qui y ont adhéré, et la proportion de salariés qui ont retrouvé un emploi pendant la durée du CTP.

visualiser le déroulement de l'expérimentation limitée au bassin d'emplois de Saint-Dié-des-Vosges. Au printemps 2009, les données sont les suivantes : 665 adhésions au CTP, soit un pourcentage d'adhésion au dispositif de près de 86%. Un taux de reclassement de l'ordre de 46% (contre 60% au niveau national). Enfin, 24% des adhérents ont bénéficié d'une période travaillée pendant le CTP, et 30% d'entre eux d'une formation supérieure à 36 heures[509].

7.2.2.2. Confrontation du CTP aux idéaux-types

- Une expérimentation recevant l'aval de la CGT-Lorraine

À la CGT, le seul et unique responsable lorrain du syndicat qui considère que le CTP se rapproche de la revendication confédérale est, on s'en doute, le secrétaire de l'UD des Vosges, directement concerné par l'expérimentation en cours à Saint-Dié-des-Vosges. Le fait que le reste de ses congénères ne s'autorise pas cette comparaison pendant les entretiens pose question, quand bien même le CTP est promu nationalement comme un exemple du nouveau statut du travail salarié. À nouveau, on considèrera les propos du secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT comme le discours exemplaire de la CGT-Lorraine à ce sujet.

Le rapprochement fait est très explicite. Il commente : « *On pourrait y prendre des choses, parce qu'il y a l'idée. C'est un départ pour le nouveau statut* [du travail salarié] ». Si le secrétaire de l'UD des Vosges assimile le CTP à un « *départ* » pour le nouveau statut du travail salarié, c'est d'abord parce qu'il permet une continuité des ressources entre deux emplois : « *Depuis six mois, cela a été un peu élargi dans les Vosges au bassin de la Vologne, et d'une partie de la vallée de la Moselle, il y a des bonnes choses. Les bonnes choses étant que la personne ne perd pas de salaire pendant un an.* ».

---

[509] Source : Face à la crise. Agir pour ne pas subir, brochure de la CFDT-Lorraine, version du 20 avril 2009.

Un second critère de conformité qui entre en ligne de compte, et qui s'avère peut-être encore plus décisif, est le fait qu'il fait également perdurer le statut social de la personne entre deux emplois. Dans la sécurité sociale professionnelle, le chômeur continue à être statutairement salarié. Certes, il est sans-emploi, mais le lien contractuel n'est pas rompu. La continuité de la relation contractuelle se retrouve tout autant dans le CTP, le chômeur ne travaille plus dans son entreprise, mais un lien contractuel perdure. En l'occurrence, il signe un contrat avec une cellule de reclassement : « *[La personne] a le maintien de son salaire net, sauf qu'il n'y a pas de licenciement. C'est prévu pour les gens qui sont licenciés économiques dans les entreprises de moins de 1 000* [salariés]. *Il n'y a donc pas vraiment de licenciement puisqu'ils ont monté une structure qui s'appelle « TRANSITIO », et quand les gens adhèrent au CTP, ils adhèrent à TRANSITIO.* ». Maintien des ressources d'une part, maintien d'une forme de lien contractuel d'autre part, on comprend que le CTP ait la capacité de permettre le maintien de la qualification de l'individu, d'où ce parallèle que décrit le secrétaire de l'UD des Vosges entre le CTP et la sécurité sociale professionnelle.

Toutefois, cette analogie reste précaire, car les statuts des chômeurs adhérents au CTP et les chômeurs qui pourraient être pris en charge dans le cadre de la sécurité sociale professionnelle sont fondamentalement différents. En effet, dans le cadre du CTP, la continuité de la relation contractuelle est l'élément qui permet le maintien de la rémunération au chômage, rémunération qui est donc temporairement déconnectée des conditions d'éligibilité au régime de l'assurance-chômage et des droits qui en découlent. En revanche, les « *clauses du contrat* » s'avèrent radicalement différentes de celles – en somme inexistantes – qui seraient proposées dans une mise en œuvre de la sécurité sociale professionnelle. Si l'on se réfère à la revendication confédérale, la personne prise en charge par la sécurité sociale professionnelle bénéficierait du maintien de son contrat de travail, de ses droits et de son salaire, sans aucune limite de durée. Théoriquement au moins, le salarié peut faire le choix de ne pas chercher à réinsérer l'emploi. Elle n'induit aucune forme de contrepartie au bénéfice de ce maintien des droits.

Dans le cas du CTP, la situation est nettement moins permissive pour l'individu, lequel n'est pas autorisé à rester délibérément inactif ou n'entreprendre aucun effort pour optimiser ses chances de réintégrer le marché du travail, par exemple par le biais de bilans de compétences, de formations, stages etc. Le secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT note par exemple : « *Quand la personne accepte le CTP, elle signe un contrat. Donc l'État, à travers*

TRANSITIO – c'est une cellule de l'AFPA et du pôle-emploi – s'engage à lui donner des offres d'emplois, au moins trois. A la troisième, si tu refuses, tu reviens dans le circuit. Il y a un engagement de l'État. Il y a un engagement de la personne, qui s'engage à retrouver un emploi dans l'année. Attention ! Il ne faut pas croire que les gens touchent, pendant un an, leur salaire à ne rien faire. ».

Le secrétaire de l'UD des Vosges pointe également le laxisme dans la définition des critères de définition d'une réinsertion réussie dans l'emploi. Pour lui, le CTP encourage prioritairement le retour à l'emploi, et moins la réinsertion dans un emploi à niveau de qualification et de rémunération équivalents au précédent poste de travail occupé. Une différence fondamentale qui, si elle était appliquée, permettrait davantage le maintien de la qualification des individus entre deux emplois, consolidant ainsi le rapprochement possible du CTP avec la revendication confédérale. Il déclare en effet : « *La deuxième chose, c'est que sur un projet concret, on peut aider le salarié : la personne qui veut se mettre à son compte, on peut l'aider dans plusieurs domaines, pour que 6 mois à 1 an plus tard, ça réussisse. En revanche on considère qu'une personne qui a un contrat d'intérim ou qui obtient un CDD de 6 mois est dans une situation de « retour à l'emploi ». Mais pour nous, 6 mois de travail intérimaire, ce n'est pas un retour à l'emploi, l'embauche c'est le CDI. Dans l'absolu, si on était dans un « parcours professionnel », cela ne me choquerait pas si la personne ne travaillait que 6 mois, si elle avait un vrai statut et si elle ne perdait pas de salaire, sauf qu'après elle retombe dans le chômage.* ».

Une ultime critique rejoint un des écueils soulignés par le secrétaire de l'UD de Moselle de la CGT au sujet de l'ARI, en l'occurrence que l'entreprise est encore déchargée par l'État du financement du dispositif : « *L'obligation, c'est que les 2 mois de préavis soient donnés à TRANSITIO, et c'est un peu là-dessus qu'on bloque. Car, que le préavis soit donné à TRANSITIO c'est bien, sauf qu'il n'y a aucun coup pour le patron, les 2 mois de préavis sont amputés au salarié. On voit bien que c'est encore l'État, les pouvoirs publics, notre argent qui est injecté. Or on est sur le principe du licencieur-payeur. Ça, on n'y arrive toujours pas !* ».

Au final, le bilan que dresse la CGT-Lorraine sur cette deuxième expérience testée localement est mitigé. Idéal-typiquement, on peut rapprocher le CTP du nouveau statut du travail salarié,

parce que, de manière artificielle, il tend vers un maintien de la qualification salariale entre deux emplois. Une forme de lien contractuel est maintenue. Les ressources sont stabilisées. Cependant, les concessions, les contreparties consenties, principalement le devoir pour la personne de rechercher/retrouver un emploi et le déni relatif de la qualification personnelle dans la réalisation de cet objectif, minore ou endommage cette conformité. Elle est véritablement un « *départ* », pour la revendication confédérale, non un dispositif finalisé.

- CFDT : un ralliement de principe au CTP

De tous les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT, seul le responsable de l'UD de Meuse a répondu, assez laconiquement qui plus est, que le CTP est une traduction possible que l'on peut faire, en Lorraine, de la sécurisation des parcours professionnels. Là encore, cette constatation pose question. Le CTP est aussi considéré par la confédération comme un dispositif relevant de la sécurisation des parcours professionnels. La CFDT-Lorraine a par ailleurs édité une brochure présentant les dispositifs lorrains qui en sont des expérimentations, et à ce titre fait mention du CTP. Il est donc relativement surprenant que le secrétaire de l'URL ne s'est pas attardé pendant l'entretien sur ce parallèle puisque son syndicat a édité cette brochure, ou que d'autres responsables d'UD aient omis d'évoquer le CTP.

De l'entretien du secrétaire de l'UR de Meuse de la CFDT, seule cette courte tirade est relative au CTP[510] : « *En Lorraine on a également expérimenté le CTP, le contrat de transition professionnelle qui a été fait dans les Vosges, c'est une déclinaison régionale. Un collègue des Vosges avait pour habitude de dire que la problématique actuelle dans les Vosges est que des salariés du textile doivent se reconvertir pour aller travailler dans les espaces verts, dans l'industrie mécanique, dans le social, et ce qu'il disait toujours c'est que ce qui est difficile c'est qu'avant de commencer une formation « il faut déjà réapprendre au salarié à se former ». C'est-à-dire que des gens avaient fait 20 ans de boîte et n'avaient jamais fait aucune formation, et ne se sentent pas capable de se former.* ».

---

[510] La brochure éditée par la CFDT ne propose par ailleurs qu'une courte description technique du dispositif. Elle ne peut donc pas venir compléter le propos du discours du secrétaire de l'UD de Meuse de la CFDT.

On le voit, ou plutôt on le pressent, le CTP peut se rapprocher, selon la CFDT-Lorraine, de la sécurisation des parcours professionnels, principalement parce qu'il enclenche une dynamique – exactement comparable à celle impulsée par l'ARI – par laquelle le salarié participe activement à sa réinsertion dans l'emploi et agit positivement sur son « employabilité », en acquérant des compétences par le biais de la formation professionnelle. On voit idéal-typiquement que l'emploi prime sur les ressources dans l'argumentaire de la CFDT.

Que peut-on conclure de l'expérimentation lorraine du CTP ? Principalement que les deux syndicats peuvent s'en saisir pour illustrer la revendication promue par leur propre confédération. Comme cela a été le cas dans l'analyse du précédent dispositif exemplaire, l'accroche ou l'entrée pour promouvoir l'expérience varie d'une organisation à l'autre. Du point de vue de la CGT, le CTP peut se rapprocher du nouveau statut du travail salarié principalement parce qu'il est un dispositif qui, sans y parvenir complètement, tend vers un maintien de la qualification salariale. Et du point de vue de la CFDT, ce sont une réduction de la précarité et l'encouragement manifeste des salariés à réintégrer le marché du travail qui sont les caractéristiques le rapprochant de la sécurisation des parcours professionnels. Enfin, le mutisme relatif, sur ce sujet, de la majorité des secrétaires des UR/UD lorraines s'oppose au fait que le CTP est un dispositif modèle ou moteur selon les deux confédérations syndicales. On peut en conclure que, parce que les responsables lorrains de la CGT et de la CFDT ne sont ni les concepteurs, ni réellement les organisateurs de l'expérimentation et que, peut-être que du fait de leur implication relativement marginale dans son déroulement, ces derniers n'en perçoivent pas toutes les potentialités et le promeuvent plus timidement pendant les entretiens.

7.2.3. **La « plateforme de transition professionnelle »**

7.2.3.1. De la cellule textile vers la plateforme de transition professionnelle

Ce troisième et ultime test local des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi est à considérer principalement comme une expérience relevant de la sécurisation des parcours professionnels, déjà parce qu'elle est validée comme telle par la CFDT-Lorraine, ensuite et surtout parce qu'elle est principalement le fruit du travail de l'UD des Vosges de la CFDT. En effet, il convient de se retourner sur une structure plus ancienne, la « cellule textile », pour pleinement saisir le sens et l'ambition de cette autre réplique lorraine de la sécurisation des parcours professionnels. Aucun document ni aucune archive relatifs à la cellule textile ne sont disponibles, c'est pourquoi je décrirai brièvement ses origines en m'appuyant sur le discours de la secrétaire générale de l'UD des Vosges de la CFDT. Selon cette dernière, la cellule textile a été mise en place dans son département à partir de la seconde moitié des années 1990. L'enjeu de cette cellule est de permettre aux salariés licenciés du textile de ré-accéder à l'emploi, de, comme elle le dit elle-même, « *les aider dans leur reconversion professionnelle et accompagner le plus loin possible ces salariés* ». Cette focalisation sur le secteur du textile est compréhensible. À l'encontre de certains clichés, il demeure un secteur d'activités significatif en Lorraine, en termes de volume d'emplois, malgré un déclin évident. Ainsi, le textile lorrain – ou les secteurs du textile à proprement parler, de la confection-habillement et du cuir – emploie 6 700 salariés en 2006 (il représentait 25 000 emplois quinze ans plus tôt).

C'est dans ce contexte que la cellule textile a, à son origine, vocation à encourager la réinsertion professionnelle d'une catégorie de chômeurs qui connaît relativement plus de difficultés que d'autres à retrouver un emploi. Nombre de licenciés du textile sont par exemple âgés et/ou peu qualifiés. Des caractéristiques dont les statistiques montrent qu'elles sont un frein au retour à l'emploi. L'autre argument à l'origine de la fondation de la cellule est

le fait que ces chômeurs ne peuvent quasiment pas retrouver un emploi dans le même secteur d'activités. Ils se retrouvent ipso facto contraints à entamer une reconversion professionnelle. C'est en fonction de ces données que naît la cellule textile. La formation professionnelle y est, on va le voir, le principe clef de son fonctionnement. Jauger la qualification, l'employabilité des individus et les guider dans leur démarche de réinsertion professionnelle sont les principaux objectifs dévolus à la cellule textile. La responsable de l'UD des Vosges explique : « *La cellule textile destinée aux salariés licenciés doit les amener à se repositionner par rapport à leurs savoir-faire et leurs compétences, puisqu'on s'est aperçu que, et ce n'est pas spécifique au textile que, dès l'instant qu'un salarié est licencié, dès qu'on regarde l'avenir avec lui, la première chose qu'il nous dit c'est « Je ne sais rien faire ! ». On voit une dévalorisation complète du salarié. Il fallait déjà redonner confiance au salarié, lui faire prendre conscience des compétences qu'il avait pu obtenir tout au long de son expérience professionnelle, même si ce n'était pas certifié par un diplôme. Regarder comment on peut valoriser tout ça, soit par une VAE*[511]*, soit par une formation complémentaire et l'amener progressivement à entrer dans le monde du travail, en mettant aussi en plus à leur disposition, cette cellule, ce qui était assez innovant.* ». La cellule met par ailleurs en œuvre quelques services relativement originaux. La cellule textile a par exemple mis en place une « plateforme mobile » – un bus transformé – qui se rendait directement au domicile des chômeurs : « *On a eu une plateforme mobile qui va à leur rencontre pour avoir un premier état des lieux sur ce qu'est l'informatique et les amener progressivement là-dessus, et les faire prendre confiance en eux et qu'ils puissent se projeter sur d'autres emplois.* ».

En définitive, on peut dire de la cellule textile qu'elle a été un embryon voire un premier « bricolage local » de la sécurisation des parcours professionnels, faute de moyens plus importants. Néanmoins, fort de cette première expérience, une structure complémentaire à la cellule textile va par la suite se mettre en place, en septembre 2007. Il s'agit de la « plateforme de transition professionnelle » ou PTP. Les partenaires sociaux, y compris la CFDT, n'en sont pas réellement les créateurs puisque ce sera le Conseil régional de Lorraine qui instaurera ce dispositif. Cependant la PTP se calque sur l'expérimentation antérieure qu'elle rend d'une certaine façon plus formelle ou plus formalisée. Ses objectifs demeurent identiques : aider à la réinsertion/reconversion professionnelle des salariés licenciés du textile.

---

[511] Validation des acquis de l'expérience.

Ce même ciblage sur les chômeurs issus du textile reste légitime. Pour donner quelques éléments de contexte, le textile se retrouve à cette période dans une conjoncture délicate. L'activité supporte de moins en moins bien la concurrence accrue des pays concurrents, principalement de l'Inde, de la Chine et du Pakistan. Les fortes disparités en terme de masse salariale qui impactent les coûts de production expliquent que la France ne peut pas s'aligner sur le prix de vente des produits concurrents. Et, comme pour d'autres secteurs d'activités, le salut ou la survivance du textile passe par la production de biens de meilleure qualité. Par ailleurs, la concurrence est exacerbée par l'annulation des quotas restrictifs à l'exportation, de sorte que la concurrence peut abonder le marché français de ses produits bon marché (cf. chapitre 5). Tous ces éléments participent de la mise en place de la plateforme de transition professionnelle. Un ancien secrétaire de l'UD des Vosges, et responsable actuel de la CFDT du fonctionnement de la PTP[512] commente : « *L'idée, c'était il y a 2 ans, on a eu un gros problème dans le textile, c'était la fin des quotas. On a donc eu une grande réunion avec le Conseil régional pour réfléchir à ce que l'on pouvait faire, comme on savait qu'on allait encore perdre des emplois. Nous, on l'a toujours dit, on ne l'a jamais caché : on savait qu'on allait perdre des emplois.* (…) *Un autre gros problème dont on s'est aperçu, c'est qu'on avait énormément de chômage partiel. L'idée aussi, c'était de réfléchir sur comment faire pour que ces personnes qui restent chez eux, et qui perdent un peu d'argent comme elles sont au chômage partiel, comment on pouvait se servir de ça pour leur faire des bilans de compétences, etc., au lieu de chômer, sans qu'elles perdent de l'argent. On a réfléchi sur ces deux choses : Comment anticiper les licenciements ? Et, comment valoriser un peu la période du chômage partiel ? Donc, au bout d'un an, le Conseil régional est revenu en nous disant « Voilà ! On va mettre en place une plateforme de transition professionnelle* ».

[512] Témoin également interrogé pour cette enquête, je le citerai ultérieurement par le biais de ce sigle : RESP. CFDT PTP.

7.2.3.2. Mise à l'épreuve de la PTP aux critères de l'idéal-type

➢ Un soutien fort de la CFDT au dispositif

La plateforme de transition professionnelle est décrite en ces termes par la CFDT-Lorraine : « *Ce dispositif d'aide à la formation* (…) *a pour objectif de permettre aux salariés licenciés vosgiens du secteur textile d'anticiper les restructurations de ce secteur et de mieux réussir leur transition professionnelle* (…) *comprenant des périodes de valorisation du savoir-faire acquis, d'acquisition de compétences supplémentaires et de découverte de nouveaux métiers*. (…) *le Conseil régional finance les entretiens individuels, accompagnements personnalisés de projets professionnels, de validation des acquis et de reclassements.* »[513].

Plus concrètement, la plateforme conjugue deux dimensions qui sont classiques dans le traitement des transitions dans l'emploi visé par la confédération. En effet, la PTP actionne des mécanismes préventifs et curatifs de gestion du chômage. S'agissant du premier axiome, la PTP se préoccupe des salariés occupant un emploi salarié dans le textile. Par des bilans de compétence, par une information de l'offre de formation, ces individus sont encouragés à engager une démarche de reconversion dans l'emploi anticipant le risque de perte d'emploi. De ce point de vue, la PTP se confond complètement avec l'idéal-type du maintien de l'employabilité. La secrétaire de l'UD des Vosges commente : « *Donc, toujours pour les salariés du textile, quand ils sont en rupture dans l'entreprise ou quand ils sont encore dans l'entreprise, c'est un accompagnement personnalisé sur des projets professionnels. C'est de l'aide à la formation, dans l'accompagnement, les démarches administratives. Ça peut être la création d'entreprise, la structure est en capacité de lui apporter une aide supplémentaire.* ». En outre, l'affiliation de la PTP à la cellule textile est évidente puisque des personnels de la plateforme se rendent au besoin directement au domicile du bénéficiaire : « *C'est vraiment une démarche au plus proche du salarié. Les gens de la plateforme se déplacent chez le salarié concerné s'il n'a pas les moyens de pouvoir se déplacer. Les Vosges ont la spécificité*

---

[513] Face à la crise agir pour ne pas subir, brochure de la CFDT-Lorraine, version au 20 avril 2009.

d'avoir des vallées assez éloignées de la « métropole Épinal », donc ce n'est pas toujours facile. Et puis ça a aussi un coût pour le salarié de faire 80 kilomètres aller et retour, pour aller à un entretien. ».

S'agissant du second axiome, il s'agit une nouvelle fois de favoriser le retour à l'emploi d'individus particulièrement éloignés du marché du travail. Et, dans une logique de discrimination positive, la focale est mise sur les individus les plus inemployables et les plus précaires, en particulier les chômeurs de longue durée. Ainsi, le second volet de la PTP se concentre sur le retour à l'emploi du « précariat du textile », pourrait-on dire[514]. Pour cet objectif, deux solutions principales sont mobilisées. D'une part, il s'agit de faire selon un vieil adage, « d'une pierre deux coups ». En effet, les chômeurs pris en charge par la plateforme de transition professionnelle forment un vivier de travailleurs intérimaires mis à la disposition des entreprises pour de courtes durées, et qui permettent justement de remplacer l'autre catégorie des bénéficiaires de la plateforme de transition professionnelle – les salariés en activité qui souhaitent entamer une reconversion professionnelle – afin que leur absence n'impacte pas l'entreprise. Les individus en reconversion sont ainsi suppléés par les individus au chômage. On assiste là à une forme de fluidification poussée du marché du travail, très proche de la conception du travail à valoriser encouragée par la sécurisation des parcours professionnels. La secrétaire de l'UD des Vosges dépeint ainsi ce mécanisme : « *Le problème de la formation, c'est que nous avons des salariés dans des entreprises qui seraient prêts à faire de la formation, où l'employeur n'est pas forcément contre le fait d'envoyer ses salariés en formation, sauf qu'il doit rationaliser au maximum la rotation des effectifs, et que parfois des effectifs insuffisants lui empêchent d'envoyer les salariés en formation, tout en faisant correctement tourner l'entreprise. C'est regarder comment on peut, avec les salariés disponibles au sein de la plateforme de transition professionnelle, les salariés licenciés, regarder comment on peut leur faire faire des remplacements dans les entreprises pour que les autres puissent partir en formation.* ». Son collaborateur confirme : « *C'est-à-dire qu'on a accès aux personnes en activité et en inactivité. Dans les deux cas, la personne peut venir à la plateforme parce qu'elle est en recherche de projet, ou alors parce qu'elle envie de faire autre chose. Elle peut dire « Eh bien, moi ça m'intéresserait bien de pouvoir travailler dans la partie service, parce que j'ai de plus en plus de mal à travailler physiquement dans ma boîte ! ». Et donc, on pourrait par exemple la sortir de sa boîte et l'amener dans une autre*

---

[514] En référence au terme de « *précariat* » de Serge Paugam.

boîte, une boîte de service, ce qui permettrait peut-être à un moment donné de sauver quelqu'un d'autre dans une autre entreprise ou d'embaucher quelqu'un d'autre à sa place dans sa boîte. Donc, on a accès aux gens en inactivité, on a accès à ceux qui sont en cours de licenciement, eux peuvent arriver dans la plateforme et on a accès aux chômeurs », RESP CFDT PTP.

Les chômeurs pris en charge par la plateforme de transition professionnelle sont « *prioritaires dans l'emploi* ». Pragmatiquement, la plateforme met toute en œuvre pour leurs proposer coûte que coûte un emploi, notamment pour les individus proches de la retraite et à qui ils ne manquent que quelques années travaillées pour prétendre à une retraite à taux plein. Dans ce cas, la PTP met l'accent sur les emplois dits « en tension » ou sur les secteurs d'activités les plus pourvoyeurs en emplois, ceux des services à la personne en particulier, tels « *la garde d'enfants* » ou les « *petits travaux ménagers* ». Surtout, dans cet objectif, la continuité de la qualification, personnelle tout autant que salariale, est complètement effacée. L'enjeu unique, c'est le retour à l'emploi : « *Et la phase 2, le projet 2, c'est une entreprise de services, qui s'appelle « H et E 88 », c'est « Hommes et Emplois »* (…) *Elle permet à une population du textile, alors les critères sont être âgé de plus de 45 ans, peut-être avoir des problèmes de santé, pour pouvoir adhérer à cette plateforme. Cela permettrait à ces personnes d'aller au bout de leur carrière. Aujourd'hui, on a beaucoup de populations dans ces âges-là, qui traînent dans les ASSEDIC, qui ne trouvent pas de boulot. Eux, on va leur faire faire des petits « travaux de service ». C'est quoi des petits « travaux de service » ? C'est repeindre des volets, refaire les cages d'escalier. On a passé dernièrement un contrat de travail entre une personne et [nom d'entreprise inaudible] pour poser des linos.* », RESP CFDT PTP.

On note également que, comme dans les précédents dispositifs analysés, et plus généralement comme dans toutes les expérimentations encouragées par le CFDT qui participent à la sécurisation des parcours professionnels, ce sont les salariés, qui se montrent les moins « enthousiastes » ou peu convaincus. L'extrait d'entretien suivant le plus équivoque mérite d'être cité en totalité : « *Je dis toujours que, chez les tisserands par exemple, on a des gens qui ont énormément de compétences mais pas de reconnaissance. Ils sont passés du métier à « navette » – Une navette, ça a un bout pointu, avec une bobine de fils dedans, et l'ouvrier faisait comme ça [il imite un mouvement de vague avec sa main]. Tu vois ? Si je te monte un truc comme ça, tu penses qu'il n'y en a que dans les musées ! Ces gens travaillaient comme ça. Et aujourd'hui, ils sont sur des métiers à [inaudible]. C'est la même opération, mais le fil*

est maintenant amené par [ce mécanisme]. Ça va 50 000 fois plus vite. Ce sont les mêmes personnes, et sans formation, qui ont évolué. Donc ils ont une capacité d'évolution et d'adaptation qui est phénoménale ! J'en ai un qui travaille avec un ordinateur maintenant, alors qu'il a passé ses années à travailler avec des bouts de papier. Tu leur demandes ce qu'ils savent faire, ils répondent « Rien ! ». Les gens sont tout le temps en train de se dévaloriser : « Mais moi, je ne sais rien faire ! J'ai fait un métier à tisser toute ma vie ! ». En plus il gère lui-même son ordinateur, etc. Tiens ! Un autre exemple. Ils ont des capacités à travailler et à avoir un brevet de conducteur de lignes automatisées, mais quand tu dis ça au salarié, qu'il peut passer conducteur de lignes automatisées, il se dévalorise, il te répond « Mais je n'ai jamais fait un truc pareil, moi ! ». Alors que, « Attends ! C'est toi qui alimente ta machine ? _ Oui ! _ C'est toi qui la bricole quand elle tombe en rade ? _ Oui ! _ C'est toi qui va mettre un petit coup de tournevis ? _ Oui ! _ Eh bien ! C'est ça un conducteur de lignes automatisées ! C'est gérer la production à la fabrique depuis le début. _ Tu le fais ? _ Oui, je le fais ! _ Alors ? ». », RESP CFDT PTP.

On le voit, l'expérience pilotée par l'UD des Vosges de la CFDT s'inscrit parfaitement dans la sécurisation des parcours professionnels. Et, idéal-typiquement, elle est tout à fait conforme. L'emploi, en l'occurrence le retour à l'emploi, prime sur toute autre dimension, que ce soit le maintien de la qualification ou des ressources. Pour preuve, le côté exemplaire du dispositif n'a pas échappé aux responsables lorrains de la CFDT : « *Et on est en droite lignée par rapport à la loi sur la modernisation des marchés du travail, et par rapport à la sécurisation des parcours professionnels. Pour l'instant, je ne l'ai pas encore trop dit, chez nous, dans les hautes sphères, mais je pense que cela pourrait devenir un dossier pilote, qui pourrait être tenté ailleurs* », RESP CFDT PTP.

- *Quid* de la CGT ?

À la CGT, seul le secrétaire de l'UD des Vosges a évoqué la plateforme de transition professionnelle. Du fait que la PTP n'encourage pas, et relaie au second plan le maintien de la qualification des salariés, le dispositif ne dispose pas, loin s'en faut, de sa pleine et entière approbation. Elle est davantage considérée comme une solution alternative ou un pis-aller légitime dans un contexte économique difficile. Mais, le dispositif n'est pas considéré

exemplaire de la revendication confédérale. Les critiques à son encontre sont d'ailleurs nombreuses et, pour certaines, relativement acerbes.

En positif, le secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT juge que, globalement, « *l'idée n'est pas tout à fait si négative* », dans la mesure où la PTP permet, comme cela a été montré, de permettre à des personnes en grande précarité de réinsérer l'emploi et donc de vivre un peu plus dignement. Mais c'est justement « le tout pour l'emploi » qui est remis en cause. Il commente : « *C'est aussi une sorte de cellule de reclassement, avec des formations. Ça nous gêne un peu la transition professionnelle, parce qu'on accrédite un peu l'idée des petits boulots. C'est-à-dire qu'on prend les gens qui sont vraiment en bout de course, qui ne sont plus indemnisés par le chômage pour leur dire : « Vous êtes dans une entreprise de service. Vous allez peindre les volets là-bas pendant 2 jours, etc. »* ». Si l'initiative est toujours mieux que rien, la PTP ne peut absolument pas prétendre à concrétiser le nouveau statut du travail salarié. Ressources modestes, déni complet de la qualification, la critique qu'adresse le secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT à l'encontre de la PTP est pour le moins virulente et imagée : « *On devrait avoir une entreprise publique, payée par l'État, qui va aider les gens, avec des gens ayant un vrai statut. Or, là – excuse-moi, je vais être un peu vulgaire – mais quelqu'un qui est licencié du textile à 53 ans, il sait que dans trois ans il va aller « torcher le cul des vieux », entre guillemets ! C'est méchant de dire ça parce qu'on y sera un jour, et on sera bien content d'avoir quelqu'un qui nous aide. Mais sans un vrai statut, et pour des salaires de 600 à 700 euros par mois, on leur demande de faire la « merde » surtout pour les anciens qu'on ne veut pas montrer dans notre société, qu'on cache*. ».

Conclusion de chapitre

Cet ultime chapitre, permet de tirer deux conclusions principales sur l'état général de la diffusion et de la concrétisation à une échelle régionale des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi.

S'agissant de la diffusion, en Lorraine, des revendications confédérales, force a été de constater qu'elle n'est pas réalisée, ou alors que très faiblement. Le témoignage des secrétaires d'UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT a été très équivoque sur ce point. Selon ces derniers, les salariés et les syndiqués n'ont pas suffisamment été sensibilisés aux termes et aux enjeux des revendications confédérales si bien qu'ils sont dans l'incapacité de l'expliciter et de participer à leur mise en œuvre. Les militants syndicaux semblent un peu plus « instruits » ou un peu plus sensibilisés aux revendications confédérales mais, et cela rejoint un point de conclusion de la précédente partie de thèse, la remarque est surtout valable pour les militants expérimentés, socialisés et entretenant un lien idéologique avec la confédération. L'exploitation des questionnaires a fourni des résultats corroborant le témoignage des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT. Quelle que soit l'organisation syndicale, les délégués syndicaux déclarant connaître les revendications confédérales sont les plus actifs, et ceux qui semblent s'intéresser aux orientations confédérales. Mais, le questionnaire avait été construit en posant six questions discriminantes pour observer si chaque référentiel idéologique confédéral allait se retrouver dans les réponses exprimées par les délégués syndicaux interrogés. Or, membre de la CGT ou de la CFDT, déclarant connaître ou non la revendication confédérale, quelles que soient les caractéristiques isolées, les réponses des délégués syndicaux aux questions discriminantes étaient globalement les mêmes, et n'allaient jamais véritablement dans le sens de l'un ou l'autre des idéaux-types. On peut seulement en conclure de l'absence de la diffusion des référentiels idéologiques confédéraux.

Et s'agissant de la concrétisation cette fois des revendications confédérales, on doit également admettre qu'elle est faible, justement à cause de cette faiblesse générale de la diffusion des référentiels idéologiques. Cependant, à l'échelle régionale, les secrétaires d'UR/UD lorraines

de la CFDT et de la CGT sont capables de mettre en place ou de participer à des expérimentations de la revendication confédérale. En l'état, le niveau régional semble donc être une meilleure échelle pour concrétiser les revendications confédérales que ne peut l'être le niveau de l'entreprise. La conclusion vaut surtout pour la sécurisation des parcours professionnels. J'ai montré que l'accord régional interprofessionnel alternative au chômage partiel, le contrat de transition professionnelle et la plateforme de transition professionnelle – elle-même une émanation d'un dispositif plus ancien, la cellule textile – sont tous trois des dispositifs qui concrétisent la sécurisation des parcours professionnels, qui convergent vers un principe de maintien de l'employabilité des individus en dehors et entre deux emplois. Ces dispositifs sont également mis en avant, plus ou moins ouvertement, par la CGT Lorraine. Mais ils sont promus, faute de mieux, parce qu'on ne trouve pas d'autres traces d'expérimentations testées localement et concrétisant mieux le nouveau statut du travail salarié et encourageant un principe de maintien de la qualification salariale des individus transitant dans l'emploi.

Conclusion de la partie

Au final, ce chapitre et le précédent, tous deux basés sur l'exploitation des entretiens des secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT et de la CFDT permettent d'approfondir, de mieux révéler des éléments de conclusion déjà soulignés dans de précédents chapitres. Premièrement, la diffusion idéologique des revendications de la prise en charge des discontinuités est imparfaite, incomplète. Concrètement, les secrétaires des UR/UD lorraines des deux organisations syndicales ne peuvent que constater leur impuissance à fédérer les masses, les salariés et les syndiqués, autour des revendications confédérales, même si des efforts sont manifestement faits en ce sens. Dans les deux camps, on explique que des actions sont expérimentées mais sans toujours nécessairement se référer explicitement aux appellations officielles, car celles-ci sont justement obscures pour le quidam. Le secrétaire de Meurthe-et-Moselle de la CFDT déclarait par exemple : « *Les équipes qui y arrivent, souvent, se coupent du terme générique. C'est-à-dire que des équipes font le choix de ne pas s'embêter avec la notion générale, non pas qu'elle ne soit pas bonne, mais parce que cela va compliquer les choses. On a l'occasion d'améliorer le plan de formation, faisons-le pragmatiquement, vendons-le sans nécessairement commencer le tract ou l'affiche par une accroche avec la sécurisation des parcours professionnels ou des notions plus générales*. ». Son confrère de l'union régionale lorraine déclarait également : « *Je sais que chez nous, on a une affirmation de principe à laquelle tout le monde adhère, et dès qu'on passe aux travaux pratiques, c'est plus divers !* ». La secrétaire de l'UD des Vosges de la CGT soulignait tout autant : « C*'est vraiment diffusé par les deux bouts. Le vécu, la réalité font que nous relayons des demandes, et en même temps, les moments de synthèse que sont les congrès ont permis de faire émerger cette revendication, cette construction d'une revendication même. Parce que c'est d'abord un construit, et aujourd'hui elle entre de plus en plus dans notre vocabulaire. Alors, en même temps, elle est aussi issue d'expériences qui à petite échelle, ont à un moment donné trouvé [un écho]. Là tout de suite, je n'ai pas d'exemples en tête. Il y a des concomitances fortes*. ».

Un des obstacles que disent rencontrer les secrétaires des UR/UD lorraines est qu'ils ne se trouvent pas au bon niveau de l'organigramme syndical pour pleinement participer à la diffusion des revendications confédérales. À la CGT, le responsable de l'UD des Vosges concède à demi-mots : « *Quand on commence à poser des questions revendicatives d'un niveau national, notamment sur le statut du salarié, on est beaucoup plus en difficulté.* Cette idée que ces responsables ne se situent pas à la meilleure place pour relayer les directives confédérales est évoquée plus explicitement du côté de la CFDT. Concrètement, les responsables d'UD expliquent que le niveau régional, l'UR, est un échelon plus capable de diffuser le discours confédéral. Et à ce niveau de l'organigramme syndical, on explique que la branche et/ou le niveau interprofessionnel sont plus compétents : « *Je pense que cette notion de sécurisation des parcours, au niveau local, est objectivement, plus travaillée au quotidien au niveau régional. Nous, les unions départementales, on pourra en parler avec nos syndicats professionnels ou certaines sections avec lesquelles on pourra la visualiser dans les entreprises* », SG UD 54 CFDT. « *Au niveau régional et départemental non ! Par contre, les fédérations, les syndicats professionnels font des formations pour leurs équipes, mais ce n'est pas centralisé au niveau interprofessionnel. Parce que les fédérations professionnelles ont plus de visibilité, d'autant qu'elles renforcent souvent les dispositifs par des accords de branche, les décline dans le cadre des branches. Nous on intervient pas du tout, d'où ma difficulté à vous dire des choses concrètes* », SG URL CFDT.

En l'état des règles des relations professionnelles, il apparaît, comme tous les terrains l'ont montré, que c'est au niveau confédéral que se jouent les meilleures chances, pour les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi, de se concrétiser, de réguler la situation des salariés à l'appui de la conclusion d'accords nationaux interprofessionnels. Le droit individuel à la formation, la modernisation du marché du travail, etc., ce sont ces dispositifs nationaux qui placent le mieux l'individu au cœur de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Les militants, localement, en l'occurrence les secrétaires des UR/UD lorraines de la CFDT, ont cependant les moyens, la possibilité de mener des initiatives s'en rapprochant, mais comme l'a montré l'incidence négative du résultat d'un accord national interprofessionnel sur la poursuite de l'expérience régionale interprofessionnelle, le premier échelon surdétermine et restreint le second.

Un autre élément de conclusion notable, c'est que les discours confédéraux n'ont de sens et ne sont relayés, à l'heure actuelle, que par les militants les plus aguerris et socialisés des deux organisations syndicales. Avec une longue expérience de la représentation syndicale, une expérience par ailleurs plurielle, multiforme, il est incontestable que les secrétaires des UR/UD lorraines des deux organisations se révèlent être de formidables courroies de transmissions, des pions majeurs de la diffusion, et même de la concrétisation des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi, revendications auxquelles ils adhèrent d'ailleurs de manière inconditionnelle. Et de leur témoignage, on constate que seuls les militants, dans les entreprises, qui ont aussi cette expérience multiforme, sont en capacité de les suppléer et de participer à la diffusion des discours confédéraux. L'exploitation du questionnaire sondant les délégués syndicaux illustre très bien ce phénomène. Dans l'absolu, ils sont les militants d'appareil, dans les entreprises, qui sont les plus socialisés, qui nouent le plus facilement un lien idéologique avec le syndicat. Pourtant, et y compris au sein même de cette population militante, j'ai montré que seuls les militants les plus aguerris et occupant un rôle syndical en dehors de leur propre entreprise sont les plus sensibilisés aux revendications confédérales.

Enfin, les objectifs des trois dispositifs lorrains qui relèvent de la prise en charge des discontinuités d'emploi sont symptomatiques de la stratégie et des ambitions que s'assigne chacune des confédérations syndicales en promouvant sa propre vision de la régulation des discontinuités d'emploi. Du point de vue de la CGT-Lorraine, seul le CTP est une forme de mise en œuvre du nouveau statut du travail salarié, car il est l'expérience qui pousse le plus loin la tentative de maintien de la qualification salariale. Il n'y parvient pas, certes, mais il s'en rapproche incontestablement. L'accord régional interprofessionnel sur la formation alternative au chômage partiel et, dans une moindre mesure la plateforme de transition professionnelle, viennent améliorer l'existant mais sont très loin d'amorcer une dynamique de maintien de la qualification. Dans le discours des secrétaires d'UR/UD lorraine de la CGT, ils revêtent un statut de pis-aller. Ils sont validés, faute de mieux. En ce sens, les secrétaires des UR/UD lorraines de la CGT se retrouvent eux aussi « *pris en tenaille* ». Comme Dominique Glaymann a montré que les confédérations syndicales ont préféré une régulation du travail intérimaire à son recours « sauvage » ou abusif, cette enquête montre que les responsables lorrains de la CGT préfèrent participer à des dispositifs luttant contre le chômage à défaut de permettre le maintien de la qualification entre deux emplois. Du point de vue de la CFDT-Lorraine, le succès est manifeste. Trois dispositifs. Trois expérimentations qui idéal-

typiquement participent et promeuvent le maintien de l'employabilité. Ces expérimentations menées et encouragées localement se calquent idéal-typiquement sur les préceptes posés par la revendication confédérale. Il s'agit de tout mettre en œuvre pour garantir aux individus, et en toute circonstance, des possibilités franches de retour à l'emploi ou de reconversion dans l'emploi. La formation professionnelle, la double logique de l'activation, une forme de discrimination positive sont d'ailleurs les mêmes cartes jouées à ces deux niveaux de l'organisation syndicale. La sécurisation des parcours professionnels est de ce point de vue une plus grande réussite en Lorraine, elle est relativement objectivable. En revanche, mais cela est tributaire de stratégie et des orientations portées par la centrale syndicale, elle ne remet fondamentalement pas en cause l'existant. C'est probablement une des raisons à cause de laquelle on peut penser que les militants et les syndiqués de la CFDT ne visualisent pas bien l'expérimentation locale de la revendication confédérale puisqu'elle consolide des pratiques plus anciennes, et restant relativement dans la norme.

Conclusion générale

Cette thèse de sociologie a essentiellement cherché à savoir si les revendications syndicales de la prise en charge des discontinuités d'emploi réussissent, à un niveau local, en l'occurrence en Lorraine, à être diffusées et concrétisées par les militants syndicaux. Mais au-delà, cette recherche pose la question plus générale, de la capacité d'action et de l'autonomie des confédérations syndicales, car les revendications portées par la CGT et par la CFDT, en plus d'afficher toute deux la volonté de rassembler le plus grand nombre possible de syndiqués et de salariés autour du syndicat, autour d'un projet fédérateur, sont autant de stratégies syndicales propres, et par ailleurs divergentes. En effet, chacune des revendications promues au niveau confédéral vise à solutionner les mêmes problématiques du chômage de masse, de la précarisation et de la dualisation de l'emploi, des mobilités professionnelles subies, problématiques exacerbées par le contexte actuel de crise économique, mais en jouant sur des registres d'actions, en mobilisant des leviers singuliers. En définitive, analyser les correspondances ou les points de rencontre entre un discours syndical confédéral et des revendications et des pratiques syndicales locales, permet de saisir la nature des stratégies en matière de traitement du chômage et des mobilités professionnelles qui sont tenues au sommet des organisations syndicales, et de comprendre si ces mêmes stratégies, distinctes, réussissent à être mises en œuvre aux trois niveaux des relations professionnelles, les niveaux interprofessionnel, régional, et de l'entreprise. J'ai tenté de comprendre si les organisations syndicales, tout au moins les deux plus importantes forces qui incarnent par ailleurs les deux principales doctrines politiques du syndicalisme français sont en capacité, par la diffusion et par la mise en pratique d'un discours national à une échelle locale, d'obtenir des droits en faveur des salariés.

La thèse mobilise et se construit sur deux arrière-plans sociologiques. D'une part, elle fait se confronter les revendications syndicales de la prise en charge des discontinuités d'emplois à un ensemble de discours académiques, experts ou politiques qui sont autant de contributions préconisant différentes formes d'interventions censées, elles-aussi, répondre aux dysfonctionnements du marché du travail. J'ai montré dans l'introduction générale, que cette masse de discours se décompose en trois répertoires singuliers. Et C'est face à toute cette littérature que se construisent et deviennent totalement intelligibles les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emplois. Le travail d'archive mené dans la première partie de la thèse a permis d'extraire la matière brute à partir de laquelle il a été possible d'établir les critères de l'idéal-type et ainsi de positionner les revendications confédérales au regard de cette littérature. Le recours à l'outil idéal-type, a démontré que la sécurisation des

parcours professionnels d'une part et le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle d'autre part peuvent se lire respectivement comme la tentative de maintenir respectivement l'employabilité ou la qualification salariale des individus en dehors ou entre deux emplois. Ainsi les enjeux fondamentaux des revendications confédérales varient fortement et surtout n'ont pas la même capacité à se concilier avec le discours dominant. Le discours porté par la CGT est, sur le seul plan idéologique, plus atypique, et même esseulé. En effet, le nouveau statut du travail salarié ne vise pas moins que le dépassement voire la suppression du marché du travail. Or, de la mise en place pendant la deuxième guerre mondiale d'une institution étatique de prise en charge du chômage à nos jours, rares ont été les moments, les évolutions institutionnelles allant dans le sens d'une remise en cause du marché du travail. En fait, dans la période récente, seules les conclusions, en 2003, de l'accord national interprofessionnel sur « la formation tout au long de la vie » et de celui, en 2008, sur « la modernisation du marché du travail » parce que ce dernier acte le principe de droits transférables – et seulement par cette disposition unique de l'accord – sont des étapes, minoritaires, grâce auxquelles l'idéal du maintien de la qualification des individus se matérialise, au moins partiellement. En revanche, le principe de l'activation du service public de l'emploi, des chômeurs et de leurs ressources, que soutient *in fine* la CFDT avec la sécurisation des parcours professionnels, vient régulièrement se renforcer par la loi et par les négociations nationales interprofessionnelles. La fusion de l'UNEDIC avec l'ANPE débouchant sur la mise en place de Pole Emploi, les accords nationaux interprofessionnels sur « la modernisation du marché du travail » en témoignent. Les efforts déployées par la CFDT qui ont abouti à la conclusion, du plan d'aide au retour à l'emploi ou PARE en 2001 en sont une illustration encore plus éloquente. En effet, l'issue de cette négociation interprofessionnelle ayant notamment pour effet d'activer les ressources des chômeurs fait se réaliser la sécurisation des parcours professionnels avant même que cette expression bien précise n'apparaisse dans la presse confédérale de la CFDT. Ainsi les perspectives du maintien de l'employabilité ou du maintien de la qualification des individus privés d'emploi n'ont pas la même aptitude à s'articuler avec le discours dominant.

D'autre part, la problématique de thèse s'élabore également à partir de la littérature sociologique traitant du syndicalisme et des relations professionnelles. Sur le sujet, les travaux rédigés depuis la seconde moitié des années 1970 et ce qui sera rétrospectivement nommé la désyndicalisation montrent les faiblesses nouvelles ou les difficultés croissantes auxquelles sont confrontées les organisations syndicales. Forte diminution de la population syndiquée qui

est de plus répartie dans un nombre important d'organisations, remise en cause de la légitimité des syndicats confédérés à l'occasion des élections professionnelles, sondages d'opinions peu favorables aux syndicats, baisse de la conflictualité même si ce dernier phénomène a aussi évolué vers des formes moins canoniques, etc., les indicateurs classiques permettant de jauger objectivement le poids des organisations syndicales convergent le plus souvent vers la preuve unilatérale de leur déclin. Ma thèse ne cherche pas directement à confirmer ou à infirmer cette théorie. Elle ne vise pas non plus à l'actualiser ou à la démonter à l'aune de matériaux nouveaux ou d'indicateurs plus atypiques. Cependant, ce passage par cette littérature est nécessaire afin de saisir, dans toute sa complexité, le rapport de force dans lequel la CFDT et la CGT adoptent une stratégie syndicale particulière et réussissent plus ou moins difficilement à la mettre en application, y compris localement. De ce point de vue, ce qui apparait déterminant, c'est la puissance d'un patronat face aux organisations syndicales dans le jeu des relations professionnelles du fait de leur division et de leur déclin. En effet, et comme le montre bien Michel Offerlé[515], le patronat français qu'incarne presque à lui seul le MEDEF est un partenaire de négociation, une force d'opposition à la fois homogène et institutionnellement consolidée, bien établie.. C'est face à un acteur patronal bien installé et qui sait tirer parti des faiblesses et des divisions syndicales que se posent les stratégies syndicales divergentes. Ce que révèle fort bien la thèse de sociologie et des travaux ultérieurs de Jean-Pascal Higelé[516], ce sont les partitions jouées, les manœuvres faites par les différents acteurs des relations professionnelles à la lueur de ce rapport de force défavorable pour les confédérations syndicales. Comme le rappelle Jean-Pascal Higelé, depuis 50 ans, le MEDEF réussit fort bien à trouver un « *partenaire privilégié* », un appui syndical, pour conclure des accords nationaux interprofessionnels et faire passer les réformes souhaitées. Tendanciellement, une organisation syndicale se range aux arguments patronaux, et impulse une dynamique. Longtemps, FO a joué ce rôle avant que la CFDT se substitue à FO au début des années 1990. En parallèle, les organisations CFTC et CFTC, aux effectifs moindres que certaines confédérations non-représentatives se « contentent » d'êtres des organisations signataires pour conserver une forme de légitimité institutionnelle. À l'inverse, la CGT et dans une moindre mesure FO sont davantage des organisations plus contestataires, tendant moins à signer des accords collectifs interprofessionnels. On a là, un deuxième élément-clef

---

[515] Michel Offerlé : Sociologie des organisations patronales, La découverte, 2009.
[516] Jean-Pascal Higelé : L'alliance MEDEF-CFDT dans la négociation UNEDIC de 2000 : l'affirmation du droit à l'emploi contre le droit au salaire pour les chômeurs, thèse de sociologie, université de Nancy 2, soutenue publiquement en décembre 2004.

de la compréhension des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi. Parce que la sécurisation des parcours professionnels se confond plus aisément avec le discours dominant – et notamment étatique et patronal – en assumant le mouvement de la triple activation du service public de l'emploi, des chômeurs et de leurs ressources, la revendication portée par la CFDT est confirmée par sa stratégie de partenaire privilégié des négociations collectives. À l'inverse, en revendiquant l'instauration d'un nouveau statut du travail salarié et d'une sécurité sociale professionnelle qui tendent idéal-typiquement vers la proposition atypique d'un maintien de la qualification salariale, la CGT continue d'inscrire sa démarche dans une position de syndicat moins consensuel dans les relations professionnelles.

Au final, le détour par ces deux types de littérature nous permet de mieux saisir les enjeux de chacune des revendications de la pris en charge des discontinuités d'emplois et de totalement appréhender les écueils, très différents, sur lesquels elle risque de buter. La sécurisation des parcours professionnels, parce qu'elle soutient un point de vue conforme avec le discours étatique et patronal a objectivement de meilleures chances d'aboutir, mais sa capacité à modifier en profondeur le système des relations professionnelles est plus restreinte. Le nouveau statut du travail salarié et la sécurité sociale professionnelle visent véritablement un objectif de grande transformation sociale, mais les associés, les partenaires institutionnels susceptibles de se ranger à un tel projet sont rares, aussi leurs chances de se concrétiser sont-elles plus modestes. Ainsi l'amélioration de l'existant par la réactivation du marché du travail à la CFDT contre le dépassement de l'existant par la remise en cause du marché du travail à la CGT réaffirment les positions syndicales respectives d'organisation partenaire et contestataire des relations professionnelles.

Mais au-delà des stratégies adoptées au niveau confédéral, et indépendamment de la capacité pour les revendications à se matérialiser dans la réalité, la mise en pratique par les militants d'entreprise ou ayant des responsabilités régionales des revendications confédérales est, selon qu'ils appartiennent à la CGT ou à la CFDT, fortement corrélé à deux phénomènes : d'une part le profil des militants et d'autre part le contexte de la négociation collective. En effet, une première condition *sine qua non* à la matérialisation des revendications confédérales est, qu'elles nécessitent de reposer sur des militants syndicaux qui affichent et ont aussi les

moyens d'entretenir ce que Landier et Labbé nommaient un « *lien idéologique* »[517] avec leur organisation syndicale d'appartenance. Par l'exploitation d'un questionnaire adressé aux délégués syndicaux de la CFDT et de la CGT, qui sont par définition l'IRP la plus politisée ou la plus socialisée, j'ai montré que les revendications de la prise en charge des discontinuités d'emplois ne sont des discours maîtrisés que par une fraction bien précise de cette population. En moyenne, les délégués syndicaux ayant l'expérience militante la plus courte, la moins riche parce qu'ils ont exercé un nombre restreint de mandats syndicaux, et la plus centrée sur l'entreprise parce qu'ils n'ont occupé aucune fonction dans une structure syndicale extérieure à l'entreprise, en un mot les délégués syndicaux qui semblent entretenir un « *lien fonctionnel* », pratique, avec leur organisation syndicale sont très peu sensibilisés aux discours confédéraux. À l'inverse, ceux dont la carrière militante est la plus longue, qui ont épuisé presque toute la gamme des fonctions syndicales, et qui militent en dehors de leur entreprise par le biais de responsabilités au sein d'une union locale voire régionale ou au sein d'une fédération professionnelle sont, eux, au fait des discours confédéraux. Au sein de l'entreprise, les accords collectifs qui sont idéal-typiquement proches des revendications confédérales ont été négociés et conclus, là-aussi, par des militants socialisés, dont le militantisme a été pluriel et multiforme. Quant aux secrétaires des unions régionales et départementales lorraines, le recours aux critères de l'idéal-type a montré que leur discours rejoint parfaitement le discours défendu au niveau confédéral. Or, de l'analyse des caractéristiques sociodémographiques de cette population, j'ai montré que ces responsables régionaux des syndicats sont eux-aussi des militants entretenant un lien idéologique fort avec leur organisation syndicale d'appartenance. Tous ces militants socialisés sont aussi parmi les plus institués. Dans l'entreprise ou au niveau régional, ils s'apparentent à de véritables professionnels du militantisme syndical. Mais c'est bien le critère de la socialisation des militants, la prégnance d'un lien idéologique fort, qui s'est avéré déterminant.

La seconde condition favorisant la matérialisation locale des revendications de la prise en charge des discontinuités d'emploi est le contexte de la négociation collective. De la deuxième partie de thèse, il ressort en effet que pour que les militants syndicaux puissent conclure des accords collectifs offensifs et/ou poser des revendications innovantes, des conditions préalables sont nécessaires. Dans les accords collectifs analysés au cinquième

---

[517] Hubert Landier, Daniel Labbé : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, éditions Liaisons, 1998.

chapitre et qui sont effectivement exemplaires et idéal-typiquement conformes à la revendication de la CGT ou de la CFDT, une série de facteurs a indubitablement contribué à la réussite de l'expérimentation locale des revendications confédérales. La CGT dans un cas et la CFDT dans l'autre cas ont bénéficié du leadership pendant la négociation collective. En parallèle, les syndicats CGT et CFDT de ces entreprises ont continué à entretenir des relations significatives avec des structures syndicales extérieures, en l'occurrence les unions départementales. Dans ces conditions, dès l'entame des négociations collectives, les syndicats CGT et CFDT ont réussi, à chaque fois, à orienter les négociations collectives dans le sens des revendications respectives de leur confédération. Dans le même temps, l'action et les initiatives des syndicats ont été légitimées par les salariés, puisque l'analyse de ces accords collectifs exemplaires a montré que jamais les salariés n'ont véritablement fait obstacle aux décisions prises par leurs représentants syndicaux. Enfin, l'employeur ou la direction s'est montré, à chaque fois, un interlocuteur relativement ouvert au dialogue social et recherchant le consensus. C'est particulièrement vrai dans le cas de l'entreprise « GT tissus », où l'on observe, pour reprendre le terme de Bernard Dugué[518], une négociation collective du type « *permanente* » menée par des « *acteurs partenaires* ». Cela est également juste dans le cas de l'entreprise « AJW papiers », tout du moins jusqu'à ce que la direction de l'entreprise radicalise sa position, impose des contreparties jugées inacceptables par le syndicat et que la négociation évolue ainsi vers le type de la « *négociation conflictuelle avec des acteurs sous tension* ». Tous ces éléments de contexte ne se retrouvent pas, ou pas aussi distinctement, dans les négociations collectives analysées aux quatrième et cinquième chapitres. Certes, à « T-A remorques » comme à « HG moteurs », les syndicats de ces entreprises ont relativement bien joué une partition commune. Ils ont en effet homogénéisé leur positionnement pour rechercher une unité d'action syndicale et faire bloc. Mais justement, l'employeur, dans ces entreprises, n'a pas eu la même capacité d'action ou n'a pas affiché une même volonté d'aboutir à un compromis, de faire des concessions, que dans les cas des négociations collectives exemplaires des revendications confédérales. À « T-A remorques », face à une situation critique, l'employeur a jugé qu'il était pieds et poings liés et qu'il ne pouvait que faiblement satisfaire les revendications des syndicats. À « HG moteurs », la direction de l'entreprise, en fait davantage composée de porte-paroles de la direction d'un groupe multinational, s'est chargée d'appliquer des directives venant hiérarchiquement « d'en haut », et qui ont fixé les limites aux contreparties accordables aux syndicats. Ainsi, les

518 Bernard Dugué : Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise, Octarès, 2005.

dispositions des employeurs à négocier dans ces entreprises étaient moindres que dans les cas des accords exemplaires des revendications confédérales. Enfin, l'action et les mesures souhaitées par les organisations syndicales n'ont pas fait l'unanimité auprès des salariés principalement parce que les revendications de ces derniers visaient prioritairement des contreparties financières aux licenciements, mais pas uniquement.

Par ailleurs, le type de la négociation collective s'est révélé être un critère déterminant, en particulier parce qu'il façonne de manière décisive le contexte de la négociation collective pour le faire aller dans un sens permettant ou non le déploiement par les militants syndicaux de stratégies offensives et de revendications innovantes. Les accords collectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences conclus à « GT tissus » et à « AJW papiers », le plan de sauvegarde de l'emploi conclu à « T-A remorques » et les plans de départs volontaires conclus à « HG moteurs » ont pour point commun de faire face, préventivement ou concrètement, à des suppressions d'emplois. Mais la différence fondamentale est que c'est seulement dans les accords de GPEC que les militants ont pu tenter d'éviter des licenciements, alors que dans les accords de PSE et de plan basé sur le volontariat, les militants syndicaux ont, en définitive, été réduits à encadrer les licenciements. On retrouve là l'opposition entre les « *stratégies intégrées* » et les « *stratégies d'accompagnement* » proposée par Jobert et Bethoux[519]. Dans les accords de GPEC analysés dans cette thèse, j'ai montré que les partenaires sociaux se sont accordés pour déployer des dispositifs visant à éviter des licenciements économiques, c'est-à-dire des suppressions sèches d'emplois. Ils ont décidé, ensemble, de mener des stratégies intégrées, c'est-à-dire des stratégies de gestion de l'effectif salarié menées dans la durée et pensées sur le long terme. Dans ce but, la GPEC est une forme adéquate de négociation collective. En effet, les partenaires sociaux qui entreprennent la négociation d'un tel accord ne sont pas forcés d'aboutir. La GPEC ne fait donc pas figure de solution de la dernière chance. D'autres formes de négociations collectives, y compris des plans plus classiques de réduction des effectifs peuvent au besoin lui succéder. De même, la marge de manœuvre des partenaires sociaux dans ce type de négociations est assez élevée. Les négociations peuvent s'étaler dans la durée. Le contenu et les objectifs de la négociation sont aussi relativement laissés à leur libre discrétion. Et, au moins dans les cas de figure analysés dans cette thèse, la pression des salariés sur leurs représentants syndicaux est

[519] Élodie Berthoux, Annette Jobert : « *L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

relativement absente, justement parce que les partenaires sociaux peuvent à la fois disposer du temps et exprimer la volonté de rechercher des solutions, de tester des expérimentations alternatives à des mises en œuvre plus classiques de licenciements.

Par contre, dans le PSE et dans les plans basés sur le volontariat étudiés, la relative autonomie d'action des syndicats laisse place à l'urgence de l'action et à l'incapacité d'infléchir concrètement le cours des évènements. L'analyse des justifications données rétrospectivement par les militants à leurs actions démontre, à de rares exceptions près, qu'ils se sentent pris en tenaille et contraints à faire le choix de ce qu'ils pensent être le moindre mal. Des facteurs viennent objectiver les inhibitions des organisations syndicales à contrer plus frontalement les suppressions d'emplois, parmi lesquels on peut citer la contre-productivité à faire grève, la crainte d'obtenir une victoire à la Pyrrhus, etc. Mais surtout, ces autres types de négociations collectives renvoient aussi à autant de stratégies patronales qui ont, chacune à leur manière, pour effet de canaliser l'action des syndicats et de les contraindre à adopter une attitude passive, d'accepter un certain fatalisme. Dans le cas de « T-A remorques », les syndicats de l'entreprise constituent un acteur fragilisé par la perte continuelle de militants qui s'est faite à hauteur de la baisse elle-aussi cruellement régulière de l'effectif salarié. L'historique de l'entreprise a montré que les syndicats de l'entreprise ont fait face à des décennies marquées par une succession de plans sociaux, de restructurations, de changements de propriétaires, etc. On se retrouve donc face à un syndicat diminué, esseulé aussi, et visiblement affaibli par un enchainement de luttes syndicales qui ont en définitive échoué à maintenir l'emploi. C'est dans ce contexte, que les syndicats doivent s'atteler à négocier un nouveau plan de sauvegarde de l'emploi qui est par ailleurs justifié du point de vue économique. Cette constance de la stratégie des employeurs qui se sont succédés à « T-A remorques » de supprimer des emplois vient expliquer la léthargie des négociations de l'ultime PSE de l'entreprise. Les syndicats apparaissent en effet épuisés, à bout, et sont auto-persuadés qu'aucune alternative réaliste et responsable ne s'offre à eux. Dans le cas de « HG moteurs », de prime abord, l'acteur syndical parait être mieux armé pour refouler la décision discutable de la direction de l'entreprise de procéder à des suppressions d'emplois car elles sont illégitimes sur le plan économique. Les syndicats sont en effet nombreux et totalisent un nombre respectable de militants syndicaux dont on peut s'attendre à ce qu'ils soient prêts à en découdre avec la direction. Leur inexpérience en la matière peut expliquer leur passivité relative au moment de la première des trois confrontations. Mais surtout, c'est le choix de la direction de l'entreprise de recourir à des plans de départs volontaires et non à des plans de sauvegarde de l'emploi qui

a empêché une véritable synergie syndicale, et a en quelque sorte bâillonné les organisations syndicales. Dès leur acceptation du premier plan d'adaptation des effectifs, les syndicats se sont trouvés dans une posture défensive. Ils se sont trouvés pris en tenaille en étant contraint de participer à sa mise en œuvre. Et cette solution leur a semblé être le choix du moindre mal, notamment par anticipation d'éventuelles mesures de rétorsion patronale telles que les mises en route ultérieures d'un PSE, ou pire, d'une délocalisation. Seule la mise en œuvre du plan de départs volontaires affectant le centre de recherches et développement, a été remise en cause par les syndicats, et seulement parce que la direction de l'entreprise avait présenté une copie trop brouillonne ! Surtout, il faut comprendre que la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires, au-delà d'être une stratégie patronale d'évitement d'un plan de sauvegarde de l'emploi, est une stratégie permettant des suppressions d'emplois d'une façon plus cynique car encore plus efficace que de recourir à un PSE, principalement parce qu'elle génère une scission irréversible entre syndicats et salariés. En effet, à partir du moment où la direction de « HG moteurs » a offert des compensations financières substantielles aux départs de l'entreprise, la remise en cause de ce mouvement par les syndicats était vouée à l'échec, car elle butait manifestement sur les intérêts divergents de deux catégories de salariés, mais ayant tous deux pour résultat de dissuader les syndicats d'entrer véritablement en conflit avec l'employeur. D'une part, pour les salariés volontaires au départ de l'entreprise, toute ingérence des syndicats risquant simplement de retarder la mise en œuvre du plan de départs volontaires était inacceptable, faisait obstacle à leur « libre » choix de quitter l'entreprise. Quant à ceux qui d'autre part voulaient rester coûte que coûte au sein de l'entreprise, les futurs « restants », toute initiative des syndicats risquant simplement de retarder la mise en œuvre du plan de départs volontaires semblait un risque inconsidéré, une attitude irresponsable faisant courir le risque d'un plan de sauvegarde de l'emploi plus conventionnel. Ainsi, ces monographies d'accords collectifs démontrent-elles que le type précis de la négociation collective est une caractéristique qui façonne de manière déterminante l'attitude des syndicats, et réduit leur registre d'actions. Au-delà, elles confirment la baisse de la conflictualité, tout au moins de ses formes classiques. Elles montrent bien que les grands conflits médiatiques font tendanciellement figure d'exception, et que peu d'options viables s'offrent aux syndicats quand ils sont confrontés à une restructuration.

L'expérimentation à une échelle locale des revendications confédérales est donc largement tributaire de ces deux conditions. Seuls les militants socialisés, entretenant un lien idéologique avec leur organisation semblent en mesure de se les approprier et de les tester. Et, pour y

parvenir, ils doivent bénéficier d'un contexte favorisant la négociation collective, contexte surdéterminé par le type même de la négociation. Ces deux éléments jouent de la même façon sur le nouveau statut du travail salarié et la sécurisation des parcours professionnels. En parallèle, un troisième point de conclusion se dégage des matériaux exploités dans cette recherche : l'une et l'autre des revendications n'ont pas la même capacité à se concrétiser à un niveau local en fonction des règles qui sont établies au niveau national ou interprofessionnel, c'est-à-dire au niveau supérieur des relations professionnelles.

Que les accords collectifs nationaux surdéterminent la négociation collective de branche ou d'entreprise n'est pas un enseignement inédit. Nous avons par exemple vu au septième chapitre que l'efficacité et la légitimité de l'accord régional interprofessionnel ont été fortement diminuées par l'issue des négociations nationales interprofessionnelles qui se sont déroulées concomitamment. Dans les faits, l'attractivité du dispositif impulsé principalement par la CFDT-Lorraine a reculé. L'intérêt pour les chômeurs lorrains d'adhérer au dispositif pour perdre moins de salaire est devenu moindre quand les partenaires sociaux ont convenu, au niveau national, d'augmenter le taux légal d'indemnisation du chômage partiel d'une dizaine de points. L'avancée conclue au niveau interprofessionnel a en quelque sorte court-circuité l'expérimentation menée localement. Mais si l'on admet le fait que la revendication de la CFDT se concilie plus aisément avec le discours dominant, et donc qu'elle défend un point de vue proche des positions idéologiques, politiques, défendues par les autres acteurs des relations professionnelles que sont l'État et le patronat, alors on comprendra que la sécurisation des parcours professionnels a de plus grandes chances que sa rivale cégétiste à être matérialisée localement. L'analyse des différents matériaux accrédite la thèse que les décisions prises au niveau national, entre autres par le biais de la CFDT elle-même, soutiennent la concrétisation locale de la sécurisation des parcours professionnels, au détriment d'ailleurs du nouveau statut du travail salarié. Par exemple, le plan de sauvegarde de l'emploi de l'entreprise « T-A remorques » et les plans de départs basés sur le volontariat de l'entreprise « HG moteurs » dont la structure et les objectifs se calquent sur des plans de sauvegarde de l'emploi plus classiques participent par essence à la mise en œuvre de la sécurisation des parcours professionnels. Comme l'a souligné Carole Tuschszirer[520], la succession des récentes réformes décidées au niveau interprofessionnel sur les objectifs et les

---

520 Carole Tuschszirer : « *Le reclassement des salariés pour motif économique ; responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ?* », La revue de l'IRES, n°47 numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.

conditions d'application des plans de sauvegarde de l'emploi convergent en un mouvement qui contribue à insérer le salarié licencié dans un parcours individualisé de retour dans l'emploi. Idéal-typiquement, le cadre légal encadrant les procédures de suppressions d'emplois favorise déjà un principe de maintien de l'employabilité des individus sortis de l'emploi ou en phase de l'être. À l'inverse, aucune disposition légale, aucune modalité de mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi ne tend vers la concrétisation du principe du maintien de la qualification des individus. Pour dire les choses simplement, au moment de la réalisation de plans de sauvegarde de l'emploi, la concrétisation, même partiel, du maintien de l'employabilité des individus ne nécessite pas l'intervention de militants socialisés de la CFDT et, à la rigueur ne nécessite même pas la présence de militants de la CFDT, puisque les règles conventionnelles, les principes basiques régulant ces négociations collectives vont déjà dans le sens du maintien de l'employabilité des salariés licenciés.

De même, au niveau régional, on repère trois dispositifs exemplaires des revendications confédérales. Le recours aux idéaux-types démontre que s''ils sont tous trois des expérimentations parfaites de la sécurisation des parcours professionnels, ils ne sont que des ébauches, des traductions critiquables du nouveau statut du travail salarié. En fait, la mise en formation, ou la réinsertion dans l'emploi coûte que coûte des individus entre ou en dehors de l'emploi, doctrine que soutiennent les responsables lorrains de la CFDT, rencontre l'approbation relative du patronat local et des pouvoirs publics régionaux. Bref, au niveau régional, les responsables régionaux se posent également en « partenaire privilégié » des relations interprofessionnelles régionales. À l'inverse, leurs homologues de la CGT se montrent plus hostiles aux expérimentations testées localement, paraissent des interlocuteurs plus contestataires. Mais ils se retrouvent également pris en tenaille, de la même façon que Dominique Glaymann[521] a démontré que les confédérations syndicales ont été prises en tenaille en concluant des accords collectifs interprofessionnels régulant la situation des travailleurs intérimaires alors qu'elles remettaient en cause la précarité de cette forme atypique de travail. En Lorraine, les responsables de la CGT ont en effet encouragé le test de dispositifs qui, certes améliorent l'existant, mais sont aussi très loin des prétentions de mise en œuvre locale du nouveau statut du travail salarié et de la sécurité sociale professionnelles. Les règles actées au niveau national interprofessionnel et les positionnements idéologiques de l'État et du patronat français orientent les pratiques syndicales locales dans un sens qui

[521] Dominique Glaymann : L'intérim, éditions La découverte, 2007.

encouragent donc beaucoup plus fortement la matérialisation de la sécurisation des parcours professionnels, justement parce que cette dernière revendication, dès son origine, fait se consolider le positionnement de partenaire privilégié de la CFDT et qu'elle se fond mieux dans le discours dominant en matière de traitement du chômage et des transitions dans l'emploi. Ainsi, si des conditions sont nécessaires pour que les acteurs syndicaux locaux s'emparent des revendications confédérales et les expérimentent, la probabilité de réussir un tel projet varie entre les militants de la CGT et de la CFDT. En l'état, la stratégie de la CGT qui dans l'absolu recherche la suppression du marché du travail ne rencontre que peu d'écho auprès du reste des acteurs des relations professionnelles. Sans soutien institutionnel important, ses chances de succès paraissent minces. La stratégie de la CFDT de consolider un système existant, en réactivant la primauté du marché du travail bénéficie aisément d'assises, de soutiens institutionnels, si bien qu'il lui est plus facile de déployer des dispositifs traduisant ce principe. Enfin, on peut se demander si les deux confédérations syndicales peuvent maintenir leur stratégie respective à l'avenir.

Dans l'entreprise, j'ai montré les difficultés pour les militants syndicaux à poser des revendications innovantes ou à négocier des accords collectifs offensifs. On peut craindre que cette situation soit exacerbée par la redéfinition de la représentativité des organisations syndicales qui, dans l'entreprise, seront plus que jamais sur la sellette, car elles devront requérir régulièrement l'approbation des salariés pour se stabiliser. Pour disposer d'une légitimité institutionnelle et *in fine* du droit de représenter les salariés dans l'entreprise, les syndicats devront recueillir, entres autres critères, un score minimal aux élections professionnelles. En plus de la confrontation avec l'employeur ou la direction de l'entreprise, l'action des militants syndicaux sera donc particulièrement dépendante de l'opinion des salariés. Une récente enquête[522] résume bien les écueils auxquels risquent d'être confrontés les syndicats dans un avenir proche : « *La représentativité cesse ainsi d'être octroyée « par le haut » pour devenir une qualité qui se conquiert « par le bas » et se répercute selon une logique ascendante. Le seuil de 10 % est déterminant à deux niveaux : non seulement pour départager les organisations syndicales, mais aussi pour départager les individus. Désormais, seuls peuvent être désignés délégués syndicaux les salariés ayant recueilli au moins 10 % des suffrages sur leur nom. Même s'ils n'ont pas l'obligation d'être élus, les*

[522] Sophie Béroud, Karel Yon (coord. par) : La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique, rapport de recherche pour la DARES, février 2011, p.11.

délégués syndicaux doivent se présenter devant les électeurs. (…) *Deux points méritent d'être soulignés : parmi les critères de représentativité, c'est désormais celui de l'audience électorale qui prime. Et la représentativité syndicale étant subordonnée aux résultats des élections, elle devient évolutive, selon un cycle d'une durée générale de quatre ans.* ». On peut donc supposer que le mouvement de professionnalisation des militants syndicaux va se renforcer par la mise en application de ce nouveau dispositif. À l'image des hommes politiques, pour être réélus, les militants syndicaux ne vont-ils pas devoir fournir des efforts en termes de communication, de promotion des résultats qu'ils ont obtenus dans l'entreprise ? Ne vont-ils pas tous – pour rester dans le « métier » de la représentation syndicale – être obligés de ressembler aux « *tribuns* »[523], tel que l'entendait Daniel Mothé, c'est-à-dire des militants remplissant de nombreuses missions de communication, d'information et de négociation auprès des salariés, d'autres syndicalistes ou de la direction ? Dans une telle hypothèse, on peut craindre que les militants syndicaux s'évertueront d'abord à s'assurer de la constance de leur bonne image auprès des salariés. Mais dans le même temps, on peut aussi supposer que la légitimité et la capacité d'action des militants d'entreprise pourraient être meilleures du fait qu'ils auraient en permanence à faire la preuve de leur aptitude à représenter les salariés. De la typologie des militants syndicaux proposée par Landier et Labbé, on peut faire l'hypothèse que les « *hommes de conviction* » sont les militants qui auront le plus de chance de perdurer justement parce qu'ils sont ceux « *qui peuvent avoir un ascendant mesuré sur les salariés et qui pourtant resteront suffisamment durs en affaire pour assumer leur engagement. Ils connaissent les dossiers, écoutent les salariés, et prennent le temps qu'il faut pour trouver un compromis auquel ils ne sont pas hostiles par principe. Ils savent parfois accompagner les changements avec pertinence, s'ils trouvent la bonne place du curseur entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise.* »[524]. Dans un tel cas de figure, les militants syndicaux pourraient justement s'emparer des revendications confédérales de la prise en charge des discontinuités d'emploi pour fédérer les salariés autour de leur action, de la même façon que les hommes politiques communiquent un programme pour justifier leur élection. Si les nouvelles règles de la représentativité syndicale vont durcir l'accès aux militants des syndicats jusque-là représentatifs à des fonctions syndicales dans l'entreprise, ceux qui bénéficieront d'une audience électorale suffisante seront de toute façon contraints de faire constamment la preuve de leur efficacité. Mais, dans le même temps, et

---

[523] Daniel Mothé, Le métier de militant, Paris, le Seuil, 1973.
[524] Daniel Labbé, Hubert Landier : Les relations sociales dans l'entreprise, éditions Liaisons 1999, p.101.

selon le scénario le plus optimiste, la référence aux revendications de la prise en charge des discontinuités d'emplois pourraient constituer un programme auquel les militants pourraient s'adosser en vue de se maintenir dans l'entreprise.

Au niveau des négociations nationales interprofessionnelles, la redéfinition de la représentativité des organisations syndicales peut faire elle aussi évoluer les pratiques en matière de négociation collective. Seront représentatives et habilitées à conclure des accords nationaux interprofessionnels, les organisations syndicales qui bénéficieront d'une audience électorale suffisante. La désignation des organisations syndicales représentatives ne se fera plus par le biais du principe de la présomption irréfragable de représentativité. Qu'un accord national interprofessionnel nécessite la signature de trois des cinq organisations jusque-là représentatives, ou qu'il nécessite de représenter un minima de 30% des salariés, semble assez peu changer les choses. Le patronat devrait a priori toujours être capable de rallier suffisamment de syndicats signataires ou partenaires pour mener à bien les réformes désirées. Mais qu'en est-il sur le long terme, du fait de la réévaluation régulière de la représentativité des syndicats ? Et surtout que penser du fait que la légitimité des syndicats, et leur accession au statut d'organisation représentative soit en permanence, ou tout au moins régulièrement réévaluées à l'aune de leur audience électorale ? En définitive ce sont les salariés, par le biais de leur vote aux élections professionnelles, qui diront quelles seront les organisations représentatives. Aussi, les organisations qui continueront de jouer la carte d'acteur privilégié dans les relations professionnelles du patronat, qui poseront des revendications cohérentes, conformes avec le discours libéral dominant, ne seront-elles pas, à moyen terme, remises en cause par les salariés eux-mêmes ? N'assiste-t-on pas à la fin de la stratégie du partenariat privilégié avec le patronat, ou tout au moins à sa discontinuité probable, à sa faisabilité uniquement par séquences, entre deux mesures de l'audience des syndicats ? En parallèle, les syndicats qui défendront un projet de société radicalement différent de l'existant ne vont-ils pas tirer parti de la remise en cause de leur légitimité ? Ne seront-ils pas en position, à la condition de fédérer un grand nombre de syndiqués et de salariés autour de leur projet syndical, de peser de manière déterminante dans le paysage régulièrement remanié des relations professionnelles ?

Bibliographie

Gérard Adam : La refondation sociale à réinventer. Le renouveau du dialogue social au cœur du débat public, éditions Liaisons, 2002.

Dominque Andolfatto, Dominique Labbé : Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française, Gallimard, 2009.

Dominique Andolfatto, Dominique Labbé : Les syndiqués en France, éditions Liaisons, 2007.

Dominique Andolfatto, Dominique Labbé (sous dir.) : Les syndiqués en France 1990-2006, rapport de recherche pour la DARES, 2007.

Dominique Andolfatto (sous dir.) : Les syndicats en France, La documentation française, nouvelle édition, 2007.

Paul-Henri Antonmattei, Philippe Vivien : Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français, état des lieux et perspectives, rapport au gouvernement, La documentation française, 2007.

Édith Arnoult-Brill (rapporteuse) : La sécurisation des parcours professionnels, CES, projet d'avis, mai 2007.

Jean-Pierre Aubert, Rachel Beaujolin-Bellet : « *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation* », Travail et emploi, n°100, octobre 2004.

Jean-Claude Barbier : Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le « miracle danois », Centre d'Études de l'emploi, 1995.

Jacques Barthélémy, Gilbert Cette, Pierre-Yves Verkindt : contrat de travail, sécurisation des parcours professionnels et efficacité économique, rapport au Conseil d'Orientation pour l'emploi, décembre 2006.

Stéphane Beaud, Florence Weber : Guide de l'enquête de terrain, La découverte, 1997.

Rachel Beaujlin-Bellet, Frédéric Lerais, Dominique Paucard : « *Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ?* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

Sophie Béroud, Karel Yon (coord. par) : La loi du 20 août 2008 et ses implications sur les pratiques syndicales en entreprise : sociologie des appropriations pratiques d'un nouveau dispositif juridique, rapport de recherche pour la DARES, février 2011.

Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009.

Sophie Béroud, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud, Jérôme Pelisse : Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail, CEE, juin 2008.

Sophie Béroud, René Mouriaux « *Continuités et évolutions de la conflictualité sociale* », *in* Jean-Michel Denis (sous dir.) : Le conflit en grève ?, La dispute, 2005.

Élodie Berthoux, Annette Jobert : « *L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

Antoine Bévort, Annette Jobert : Sociologie du travail : les relations professionnelles, Armand Colin, 2008.

Antoine Bévort : « *Du catholicisme social au réformisme : CFTC et CFDT* », *in* Dominique Andolfatto (sous dir.) : Les syndicats en France, La Documentation française, nouvelle édition, 2007.

Olivier Blanchard, Jean Tirole : Protection de l'emploi et procédures de licenciement, rapport pour le Conseil d'Analyse Économique, 2003.

Myriam Bobbio : « *Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand en 2009. L'emploi au* cœur des négociations et des grèves », DARES, Analyses, n°47, juin 2011.

Paul Boccara : Une sécurité d'emploi ou de formation. Pour une construction révolutionnaire de dépassement contre le chômage, éditions Le temps des cerises, 2002.

Sophie Boissard : La sécurisation des parcours professionnels, CAS, colloque, 13 février 2007.

Jean Boissonnat (présidé par) : Jean Boissonnat : Le travail dans vingt ans, rapport de la commission du Commissariat Général au Plan, Odile Jacob, 1995.

Luc Boltanski, Laurent Thévenot : De la justification, Gallimard, 1991.

Jean-Claude Boual : Syndicalisme : quel nouveau siècle ?, les éditions de l'Atelier, 1995.

Paul Bouffartigue : « *À propos des alternatives revendicatives de sécurisation* » *in* Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009.

Karine Boullier (sous dir.) : Négocier les accords d'entreprise le guide des partenaires sociaux, Liaisons, 1996.

Rémi Bourguignon, Pierre Garaudel : « *Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

Rémi Bourguignon, Christophe Cornolti, Claude Fabre et Delphine De Saint-Julien : « *25 ans de travaux consacrés aux restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables* », *in* Rachel Beaujolin-Bellet, Géraldine Schmidt (coord.) : Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action, 2008.

Roger Boyer, Jean-Pierre Durand : L'après-fordisme, éditions Syros, 1998

Tristan Boyer : « *Déconstruction du projet de licenciement* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.

Delphine Brochard : « *Conflits du travail : une analyse statistique* » *in* Jean-Michel Denis (sous dir.) : Le conflit en grève ?, La dispute, 2005.

Frédéric Bruggeman : « *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.

Frédéric Bruggeman, Marc Lapôtre, Dominique Paucard, Pascal Thobois : Plans sociaux et reclassements : Quand l'innovation est promue par les représentants des salariés. Étude de 12 cas., rapport de recherche pour la DARES, juin 2002.

Pierre Cahuc, Philippe Kramarz : De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2004.

Myriam Campinos-Dubernet : *Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation*, Travail et emploi, n°95, juillet 2003.

Alexandre Carlier, Antoine Naboulet : « *Négociations collectives et grèves dans le secteur marchand : en 2005, la moitié des entreprises d'au moins 50 salariés a négocié* », DARES, Premières synthèses informations n°28.1, juillet 2007.

Robert Castel : les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat, Arthème fayard, 1995.

CFDT : Face à la crise agir pour ne pas subir, brochure de la CFDT-Lorraine, version au 20 avril 2009.

CFDT : La revue de la CFDT.

CFDT : Syndicalisme Hebdo.

CGT : Alternatives et documents économiques.

CGT : Le peuple.

Patrick Cingolani, Bernard Friot : Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail, rapport produit pour la DARES, 2007.

CERC : La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations professionnelles, La documentation française, Paris, rapport général n°5, 2005.

Myriam Charlier, Thierry Colin, Benoit Grasser : La construction sociale des frontières entre la qualification et la non qualification, rapport de recherche pour la DARES, 2003.

Patrick Cingolani, Bernard Friot : Syndicalisme et action collective face aux différentes formes de flexibilité de l'emploi et du travail, rapport produit pour la DARES, 2007.

COE : Rapport d'étape provisoire sur la sécurisation des parcours professionnels, document provisoire, mars 2007.

COE : Documentation de travail pour le Conseil d'orientation pour l'emploi : sécurisation des parcours professionnels, document préparatoire, octobre 2006.

Annie Collovald, Lilian Mathieu : « *La pédagogie morale de la grève* » *in* Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009.

Comité économique et social européen : « Flexicurité : le cas du Danemark », avis du Comité économique et social européen, Bruxelles, 17 mai 2006.

Commission européenne : Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité, communication de la Commission européenne Conseil, au parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des région, Bruxelles, 27 juin 2007.

Commission européenne : « *Décision du conseil du 12 juillet 2005 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres* », Journal officiel de l'Union européenne, 6 août 2005.

Bruno Courault : « *Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations* », La revue de l'IRES, n°72, numéro spécial « modes de gestion des restructurations », janvier 2012.

Maurice Croisat, Dominique Labbé : La fin des syndicats ?, L'Harmattan, 1992.

DARES : La négociation collective 2006, La documentation française, 2007.

Jean-Luc Dehayes : « *D'un territoire conquis à un local octroyé. La constitution d'un employeur territorial à Longwy* », Les notes de l'IES, n°9, juin 2010.

Didier Demazière : « *Acteurs et action collective dans le travail quelles nouvelles figures ?* », *in* François Aballéan, Michel Lallement (coord. Par) : Relations au travail, relations de travail, Octarès, 2007.

Claude Didry, Luc Tessier : « *La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux* », Travail et emploi n°69, avril 1996

Peter Doeringer, Michel Piore : Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, 1971.

Christian Dufour, Adelheid Hege : « *Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations* ? », La revue de l'IRES, n°59, avril 2008.

Bernard Dugué : Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise, Octarès, 2005.

Serge Ebersold : La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques d'exclusion, Presses universitaires de Rennes 2, collection « Le sens social », 2001.

Alexandre Fabre : « *L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail* », La revue de l'OFCE n°107, 2008.

Bernard Friot : La revendication d'un statut du travail à la CGT : enjeux salariaux pour le secteur privé, Les documents de l'IES, 2010.

Bernard Friot : « *La revendication d'un nouveau statut du travail salarié : enjeu d'unification du salariat ?* », in Sophie Béroud, Paul Bouffartigue (sous dir.) : Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, La dispute, 2009.

François Gaudu : « *Du statut de l'emploi au statut de l'actif* », Droit social, n°6, 1995.

Dominique Glaymman : L'intérim, La découverte, 2007.

Solveig Grimault : Sécurisation des parcours et sécurité sociale professionnelle : Enquête auprès des organisations syndicales, IRES, Document de travail n°06.06, décembre 2006.

Jean-Pascal Higelé (sous dir.) : Les transformations des ressources des travailleurs. Une lecture de l'emploi et des droits sociaux en France, Presses universitaires de Nancy, 2010.

Jean-Pascal Higelé : L'alliance MEDEF-CFDT dans la négociation UNEDIC de 2000 : l'affirmation du droit à l'emploi contre le droit au salaire pour les chômeurs, thèse de sociologie, Université de Nancy 2, soutenue publiquement en décembre 2004.

INSEE : Enquête Emploi, 2011.

Olivier Jacod : « *Les élections aux comités d'entreprises en 2005-2006* », DARES, Premières synthèses informations, n°40-3, octobre 2008.

Jean-Claude Kauffman: L'entretien compréhensif, Nathan, 1996.

Wim Kok (présidé par) : Relever le défi. La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi, rapport du groupe de haut niveau à la Commission européenne, 2004.

Wim Kok (présidé par) : L'emploi, l'emploi, l'emploi. Créer plus d'emplois en Europe, rapport de la *task-force* pour l'emploi à la Commission européenne, 2003.

Daniel Labbé, Hubert Landier : Les relations sociales dans l'entreprise, Liaisons, 1999.

Daniel Labbé, Hubert Landier : Les organisations syndicales en France. Des origines aux difficultés actuelles, Liaisons, 1998.

La documentation française : Les institutions représentatives du personnel, 2008.

Marc Lapotre : « *Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi* », La revue de l'IRES, n°59, avril 2008.

Roland Le Bris, Jean-Christophe Le Duigou : Demain l'emploi ? Travail, emploi et salariat, quelle nouvelle dynamique ?, éditions de l'Atelier, 1998.

Raymond Ledrut : Sociologie du chômage, Presses universitaires de France, 1966.

Jean-Christophe Le Duigou : Demain le changement manifeste pour un nouveau syndicalisme, Armand Colin, 2005.

Yannick l'Horty : Instabilité de l'emploi : quelles ruptures de tendance ?, Les Papiers du CERC, n° 2004 -01, février 2004.

Danièle Linhart : « *D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « Restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.

LO : A flexible labour market needs strong social partners, document mis en ligne sur le portail internet de l'organisation syndicale, 2008.

LO : flexicurity : a Danish trade union view, document mis en ligne sur le portail internet de l'organisation syndicale, date de publication non-renseignée.

Michel Martin : Les Wagons. Usine de Lunéville. Les luttes et la vie syndicale de 1879 à 2004, imprimerie Comelli, année de parution inconnue.

Dominique Méda et Bertrand Minault : La sécurisation des trajectoires professionnelles, DARES, document d'étude n°107, octobre 2005.

MEDEF : Moderniser le droit du travail les 44 propositions du MEDEF, Direction des relations sociales, mars 2004.

Daniel Mothé, Le métier de militant, Paris, le Seuil, 1973.

Michel Offerlé : Sociologie des organisations patronales, La découverte, 2009.

Mancur Olson : Logique de l'action collective, Presses universitaires de France, 1987.

Serge Paugam : La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté, Presses universitaires de France, 1997.

Maria Teresa Pignoni : « *Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions* », DARES, Premières synthèses informations, n°14-2, 2007.

Raymond Quivy et Luc Campenhoudt : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 2011.

Christophe Ramaux : Emploi : éloge de la stabilité. L'État social contre la flexicurité, Édition mille et une nuits, 2006.

Pierre-Louis Remy et Liliane Salzbergigas : Évolution à mi-parcours du contrat de transition professionnelle, IGAS, octobre 2007.

Jean-Daniel Reynaud : Les syndicats en France. Tome I, éditions du Seuil, 1975.

Olivier Serre : « *Industrie automobile en Lorraine : des positions à consolider* », Insee économie lorraine n°148, novembre 2008.

Georg Simmel : Le Conflit, Circé, 1992.

Georg Simmel : Sociologie et épistémologie, Presses universitaires de France, 1981.

Alain Supiot (dir. par) : Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe : rapport pour la Commission des Communautés européennes, rapport pour la CCE, Paris, Flammarion, 1999.

Carole Tuchszirer : « *Le reclassement des salariés pour motif économique ; responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ?* », La revue de l'IRES, n°47, numéro spécial « restructuration, nouveaux enjeux », janvier 2005.

Georges Ubbiali : « *Épistémologie et sociologie du syndicalisme* » *in* Vincent Chambarlhac, Georges Ubbiali (sous dir.) : Épistémologie du syndicalisme. Construction disciplinaire de l'objet syndical, l'Harmattan, 2005.

Brigitte Vienneaux : « *L'automobile deuxième employeur de la région lorraine* », Insee économie lorraine n°4, avril 2004.

Michel de Virville : Pour un code du travail plus efficace, rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, La documentation française, février 2004.

Max Weber : Économie et société, Tome 1 Plon, édition de poche, 1995.

Max Weber : Essai sur la théorie de la science, Plon, 1922.

Loup Wolff : « *Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés* », DARES, Premières synthèses informations, n°16.1, avril 2008.

Annexes

Annexe 1 : exemplaire vierge du questionnaire soumis aux DS lorrains de la CFDT



Notre laboratoire de recherche, le Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi de l'Université Nancy 2, réalise une recherche sur les revendications des délégués syndicaux lorrains dans les négociations d'entreprise face aux mobilités professionnelles volontaires ou forcées des salariés. C'est pourquoi nous vous adressons ce questionnaire qui est anonyme et qui ne vous prendra que quelques minutes à remplir. **Certaines questions ou réponses proposées pourront vous paraître parfois inadaptées à votre cas. Nous vous demandons tout de même d'essayer de répondre en ajoutant éventuellement un commentaire à côté de votre réponse dans l'encadré prévu à cet effet. De même nous vous demandons de choisir parfois une seule réponse parmi plusieurs qui peuvent vous paraître toutes bonnes. Il est très important de respecter cette consigne et de ne cocher qu'une réponse quitte, là encore, à ajouter un commentaire à côté de votre réponse.**

Vous pourrez nous retourner le questionnaire rempli :

- soit par courrier à l'adresse suivante : Benoît Scalvinoni - GREE - 23 Bd Albert 1er - BP 3397 - 54015 Nancy Cedex

- soit par e-mail à l'adresse suivante : benoit.scalvinoni@univ-nancy2.fr

Nous vous remercions par avance du temps que vous voudrez bien nous accorder.

Vous êtes : ☐ Un homme ☐ Une femme

Votre âge : ☐ Moins de 30 ans ☐ De 30 à 50 ans ☐ Plus de 50 ans

Quelle est votre profession ? ………………………………….

Depuis combien de temps êtes-vous salarié(e) dans votre entreprise actuelle ? …………………….

Depuis combien de temps êtes-vous syndiqué(e) ? ………………………

Depuis combien de temps êtes-vous délégué(e) syndical(e) ? ……………………..

Etes-vous ou avez-vous été représentant(e) élu(e) du personnel ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui de quelle(s) fonction(s) s'agit-il ? ……………………..………………………………..

Commentaires

Exercez-vous ou avez-vous exercé d'autres fonctions syndicales ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui lesquelles ? ……………………..………………………………

Votre entreprise se trouve :

☐ en Meurthe et Moselle ☐ en Meuse ☐ en Moselle ☐ dans les Vosges

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise actuelle ?……………………..………………………………

Quelle est la taille de votre entreprise ?

☐ moins de 50 salariés ☐ de 51 à 300 salariés ☐ de 300 à 1000 salariés ☐ plus de 1000

Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ? ☐ Oui ☐ Non

Existe-t-il une ou plusieurs autres organisations syndicales que la CFDT représentées dans l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, laquelle ou lesquelles ? ……………………..………………………………

Si oui, parmi les organisations syndicales représentées, laquelle est majoritaire ?......................

Diriez-vous que la direction de votre entreprise est :

☐ ouverte à la négociation

☐ réticente à la négociation

☐ refuse toute négociation

En cas de licenciement économique (individuel ou collectif), quelle serait votre <u>priorité</u> lors de la négociation pour accompagner le ou les salariés concernés ? (une seule réponse demandée)

☐ Obtenir le maintien du salaire le plus longtemps possible

☐ Obtenir l'indemnité de licenciement la plus élevée possible

☐ Organiser le reclassement du/des salarié(s) concerné(s)

☐ Autre : …………….……………………………………………………

Quelle est selon vous le rôle prioritaire que doit jouer la formation continue ? (une seule réponse demandée)

☐ Améliorer les qualifications reconnues pour faire progresser les salaires

☐ Améliorer les compétences des salariés pour une meilleure maitrise de leur métier

☐ Donner l'occasion aux salariés de se former à leur initiative et d'évoluer selon leurs projets

☐ Autre : ……………..……………………………………………………

Votre entreprise a-t-elle recours à l'intérim ou à la sous-traitance ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, avez vous porté dans le cadre de la négociation d'entreprise des revendications à l'égard de ces salariés ?

☐ Non ☐ Oui

Si oui, pouvez-vous préciser vos principales revendications ?

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

Votre entreprise est-elle une entreprise sous-traitante ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, pouvez-vous préciser vos principales revendications en rapport avec cette situation de sous-traitance ?

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

……………..…………………………………………………………….

Commentaires

La défense du revenu des salariés licenciés se justifie <u>en priorité</u> (une seule réponse demandée) :

☐ parce qu'un revenu est nécessaire pour retrouver un emploi dans de bonnes conditions

☐ parce qu'un revenu est un droit

☐ Autre : ………………………………………………………………

Commentaires

Selon vous, quel est le droit que les salariés devraient garder <u>prioritairement</u> lorsqu'ils changent d'entreprise ? (une seule réponse demandée)

☐ les droits acquis à la formation

☐ le bénéfice du régime complémentaire santé

☐ le maintien de la qualification reconnue

☐ le maintien de l'ancienneté

☐ Autre : ………………………………………………………………

Quel est le meilleur moyen de responsabiliser les employeurs par rapport aux salariés qu'ils licencient ? (une seule réponse demandée)

☐ les obliger à financer le reclassement

☐ les obliger à maintenir un revenu le plus longtemps possible

☐ Autre : ………………………………………………………………

Selon vous, pour améliorer l'accès à l'indemnisation du chômage en cas de fin de CDD, de fin de contrat d'intérim, ou de démission, faut-il <u>prioritairement</u> (une seule réponse demandée) :

☐ augmenter les cotisations des employeurs à l'assurance-chômage

☐ que l'Etat finance un régime spécifique

☐ Autre : ………………………………………………………………

Si vous avez participé à une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) durant les 3 dernières années :

L'accord GPEC a-t-il été négocié et éventuellement signé en prévention d'un plan de sauvegarde de l'emploi ?

☐ Oui ☐ Non

Quelles étaient vos revendications principales lors de la négociation sur la GPEC ?

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

Connaissez-vous la revendication confédérale de sécurisation des parcours professionnels ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, pensez-vous que la revendication confédérale de sécurisation des parcours professionnels peut vous aider à orienter vos propres revendications dans l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui pouvez-vous donner un exemple ? Si non pourquoi ?

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

……………………………………………………………………………….

Si vous êtes disposé(e) à nous recevoir pour un entretien, veuillez laisser vos coordonnées ci-dessous :

………

………

Merci pour votre aide

Annexe 2 : exemplaire vierge du questionnaire soumis aux DS lorrains de la CGT



Notre laboratoire de recherche, le Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi de l'Université Nancy 2, réalise une recherche sur les revendications des délégués syndicaux lorrains dans les négociations d'entreprise face aux mobilités professionnelles volontaires ou forcées des salariés. C'est pourquoi nous vous adressons ce questionnaire qui est anonyme et qui ne vous prendra que quelques minutes à remplir. **Certaines questions ou réponses proposées pourront vous paraître parfois inadaptées à votre cas. Nous vous demandons tout de même d'essayer de répondre en ajoutant éventuellement un commentaire à côté de votre réponse dans l'encadré prévu à cet effet. De même nous vous demandons de choisir parfois une seule réponse parmi plusieurs qui peuvent vous paraître toutes bonnes. Il est très important de respecter cette consigne et de ne cocher qu'une réponse quitte, là encore, à ajouter un commentaire à côté de votre réponse.**

Vous pourrez nous retourner le questionnaire rempli :

- soit par courrier à l'adresse suivante : Benoît Scalvinoni - GREE - 23 Bd Albert 1er - BP 3397 - 54015 Nancy Cedex

- soit par e-mail à l'adresse suivante : benoit.scalvinoni@univ-nancy2.fr

Nous vous remercions par avance du temps que vous voudrez bien nous accorder.

Vous êtes : ☐ Un homme ☐ Une femme

Votre âge : ☐ Moins de 30 ans ☐ De 30 à 50 ans ☐ Plus de 50 ans

Quelle est votre profession ? …………………………………….

Depuis combien de temps êtes-vous salarié(e) dans votre entreprise actuelle ? ……………………….

Depuis combien de temps êtes-vous syndiqué(e) ? ………………………

Depuis combien de temps êtes-vous délégué(e) syndical(e) ? ……………………..

Etes-vous ou avez-vous été représentant(e) élu(e) du personnel ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui de quelle(s) fonction(s) s'agit-il ? ……………………..………………………………..

Exercez-vous ou avez-vous exercé d'autres fonctions syndicales ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui lesquelles ?
……………………..………………………………

Votre entreprise se trouve :

☐ en Meurthe et Moselle ☐ en Meuse ☐ en Moselle ☐ dans les Vosges

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise actuelle ?……………………..………………………………

Quelle est la taille de votre entreprise ?

☐ moins de 50 salariés ☐ de 51 à 300 salariés ☐ de 300 à 1000 salariés ☐ plus de 1000

Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ? ☐ Oui ☐ Non

Existe-t-il une ou plusieurs autres organisations syndicales que la CGT représentées dans l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, laquelle ou lesquelles ?
……………………..………………………………

Si oui, parmi les organisations syndicales représentées, laquelle est majoritaire ?......................

Diriez-vous que la direction de votre entreprise est :

☐ ouverte à la négociation

☐ réticente à la négociation

☐ refuse toute négociation

En cas de licenciement économique (individuel ou collectif), quelle serait votre priorité lors de la négociation pour accompagner le ou les salariés concernés ? (une seule réponse demandée)

☐ Obtenir le maintien du salaire le plus longtemps possible

☐ Obtenir l'indemnité de licenciement la plus élevée possible

☐ Organiser le reclassement du/des salarié(s) concerné(s)

☐ Autre : ……………….…………………………………………………

Quelle est selon vous le rôle prioritaire que doit jouer la formation continue ? (une seule réponse demandée)

Commentaires

☐ Améliorer les qualifications reconnues pour faire progresser les salaires

☐ Améliorer les compétences des salariés pour une meilleure maitrise de leur métier

☐ Donner l'occasion aux salariés de se former à leur initiative et d'évoluer selon leurs projets

☐ Autre : ………………………………………………………………

Votre entreprise a-t-elle recours à l'intérim ou à la sous-traitance ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, avez vous porté dans le cadre de la négociation d'entreprise des revendications à l'égard de ces salariés ?

☐ Non ☐ Oui

Si oui, pouvez-vous préciser vos principales revendications ?

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

Votre entreprise est-elle une entreprise sous-traitante ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, pouvez-vous préciser vos principales revendications en rapport avec cette situation de sous-traitance ?

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

La défense du revenu des salariés licenciés se justifie <u>en priorité</u> (une seule réponse demandée) :

Commentaires

☐ parce qu'un revenu est nécessaire pour retrouver un emploi dans de bonnes conditions

☐ parce qu'un revenu est un droit

☐ Autre : ……………………………………………………………………

Commentaires

Selon vous, quel est le droit que les salariés devraient garder <u>prioritairement</u> lorsqu'ils changent d'entreprise ? (une seule réponse demandée)

☐ les droits acquis à la formation

☐ le bénéfice du régime complémentaire santé

☐ le maintien de la qualification reconnue

☐ le maintien de l'ancienneté

☐ Autre : ……………………………………………………………………

Quel est le meilleur moyen de responsabiliser les employeurs par rapport aux salariés qu'ils licencient ? (une seule réponse demandée)

☐ les obliger à financer le reclassement

☐ les obliger à maintenir un revenu le plus longtemps possible

☐ Autre : ……………………………………………………………………

Selon vous, pour améliorer l'accès à l'indemnisation du chômage en cas de fin de CDD, de fin de contrat d'intérim, ou de démission, faut-il <u>prioritairement</u> (une seule réponse demandée) :

☐ augmenter les cotisations des employeurs à l'assurance-chômage

☐ que l'Etat finance un régime spécifique

☐ Autre : ……………………………………………………………………

Si vous avez participé à une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) durant les 3 dernières années :

L'accord GPEC a-t-il été négocié et éventuellement signé en prévention d'un plan de sauvegarde de l'emploi ?

☐ Oui ☐ Non

Quelles étaient vos revendications principales lors de la négociation sur la GPEC ?

……………………..……………………………………………………….

……………………..……………………………………………………….

……………………..……………………………………………………….

……………………..……………………………………………………….

……………………..……………………………………………………….

……………………..……………………………………………………….

Connaissez-vous la revendication confédérale de sécurité sociale professionnelle ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui, pensez-vous que la revendication confédérale de sécurité sociale professionnelle peut vous aider à orienter vos propres revendications dans l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

Si oui pouvez-vous donner un exemple ? Si non pourquoi ?

……………..……………………………………………………………….

……………..……………………………………………………………….

……………..……………………………………………………………….

……………..……………………………………………………………….

……………..……………………………………………………………….

Si vous êtes disposé(e) à nous recevoir pour un entretien, veuillez laisser vos coordonnées ci-dessous :

……………..………………………………………………………………………………………………
…………………

……………..………………………………………………………………………………………………
…………………

Merci pour votre aide

Annexe 3 : Les mesures d'accompagnement de « HG moteurs »

Mesures	Parcours A Emploi salarié	Parcours B Création/reprise d'entreprise	Parcours C Reconversion	Parcours D Autre projet Personnel	Mobilité interne Groupe
Communes					
Indemnité de rupture de base	Montant équivalent à l'indemnité de licenciement de référence				
Indemnité de rupture	Une indemnité fixe de 15000 € plus une indemnité variable de 1300 € par année d'ancienneté avec un plancher de 20000 €				
Mobilité géographique	Budget global maximum de 1300 € pour le salarié et son conjoint				
Frais de déménagement	Limite de 3000 € pour déménagement (mobilité géographique de plus de 70 km)				
Indemnité d'installation	Montant forfaitaire de 500 €				
Accompagnement du conjoint	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Congé de reclassement 6 mois	Oui	Oui	Oui	Oui	
VAE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Appui à la mise en œuvre du projet	PIM	PIM	PIM	PIM	PIM
Spécifiques					
Indemnité différentielle de salaire pour un reclassement à salaire inférieur	200 € par mois pendant 24 mois		200 € par mois pendant 24 mois		
Aide aux sociétés embauchant en CDI	6 mois de charges patronales dans la limite de 6000 €		6 mois de charges patronales dans la limite de 6000 €		
Formation d'adaptation de courte durée	Courte durée (<300h) 2000 € par salarié en moyenne	Courte durée (<300h) 2000 € par salarié en moyenne			Courte durée (<300h) 2000 € par salarié en moyenne
Suivi par les consultants spécialisés	Pendant 3 mois après prise de poste	12 mois (18 mois en cas de besoin) soit - 3500 HT	Pendant 3 mois après prise de poste		
Aide financière Spécifique		15000 €			
Formation reconversion			Longue durée (>300h) budget global de 80000 €		
Cours de langue si mobilité à l'étranger					Budget 1000 € en moyenne par salarié
Période d'adaptation au nouveau poste					Site : 2 mois. Hors site : 3 mois

Table des matières

Résumé :

Cette thèse se propose d’analyser les enjeux révélés par la diffusion et la concrétisation, en Lorraine, des revendications syndicales de « la prise en charge des discontinuités d’emploi » qui sont construites et promues au niveau confédéral par les confédérations CFDT et CGT. En analysant la matérialisation des revendications confédérales à un niveau local, cette thèse s’intéressera plus largement aux stratégies tenues par les confédérations syndicales. Elle interrogera l’autonomie et la capacité d’action des syndicats dans le champ des relations professionnelles. Schématiquement, les revendications de la CFDT pour une « sécurisation des parcours professionnels » et de la CGT pour un « nouveau statut du travail salarié » visent à maintenir respectivement l’employabilité et la qualification des individus en dehors ou entre deux emplois. En mobilisant des terrains qui explorent les niveaux confédéral, interprofessionnel et de l’entreprise, on cherchera à comprendre si ces référentiels idéologiques confédéraux imprègnent les pratiques syndicales locales. Le cadre théorique et disciplinaire de cette thèse est principalement celui de la sociologie du syndicalisme et celui de l’emploi, mais empruntera tout naturellement à celui de la sociologie générale.

Abstract :

This thesis is an attempt to shed light on the stakes revealed by the national trade unions claims made by the CFDT and the CGT regarding “employment discontinuity” in the Lorraine region. This thesis will analyze how these national trade unions claims are translated at a local level and will highlight unions’strategies. The trade unions’autonomy and their capacity for action will be particularly enhanced in this thesis. Schematically, the “sécurisation des parcours professionnels” defended by the CFDT and the “nouveau statut du travail salarié” supported by the CGT aim to sustain the employability or the qualification of unemployed people. Different fieldworks at national and local levels will help to understand if these national trade unions claims manage to be real in the company or within social agreements. The theoretical and disciplinary framework of this thesis is mainly based on the Sociology of trade unionism and of employment, but it will naturally use some elements from general Sociology.

Discipline : Sociologie / Sociology

Mots clés : Sociologie des relations professionnelles, syndicalisme, emploi, chômage, mobilités professionnelles, revendications syndicales.

Keywords : Sociology of industrial relations, trade unionism, employment, unemployment, occupational mobility, trade unions’ claims

Université de Lorraine, UFR Connaissance de l’Homme, 23 boulevard Albert Premier, 54015 Nancy Cedex.

Groupe de Recherche sur l’Éducation et l’emploi (Grée), Laboratoire Lorrain des Sciences Sociales (2L2S).